إدارة البنوك

و

نظم المعلومات المصرفية

BANKS & BIS

تأليف

دكتور طارق طه

٢٠٠٠

Banks & BIS

إدارة البنوك

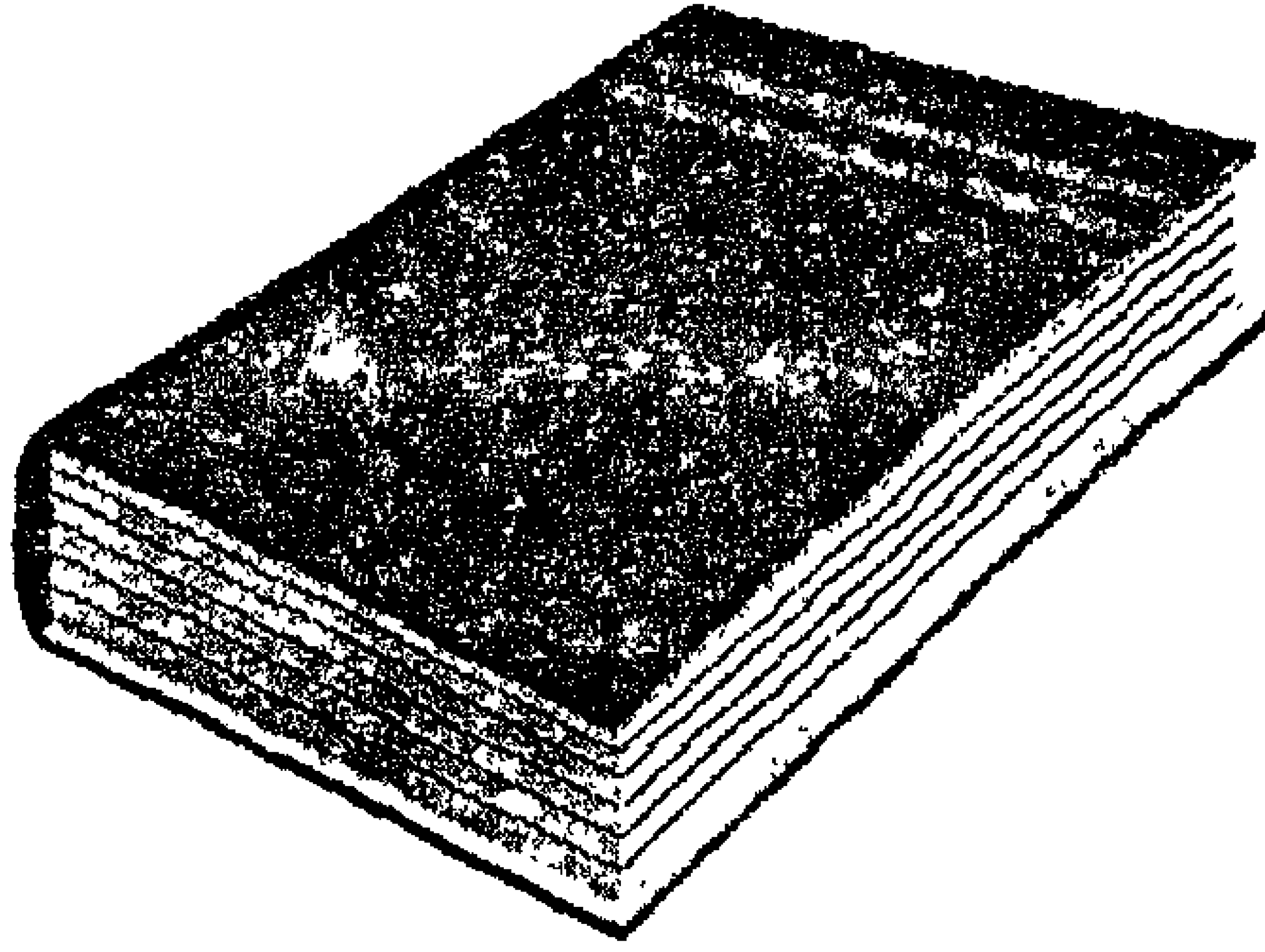
و

نظم المعلومات المصرفية

تأليف

دكتور طارق طه

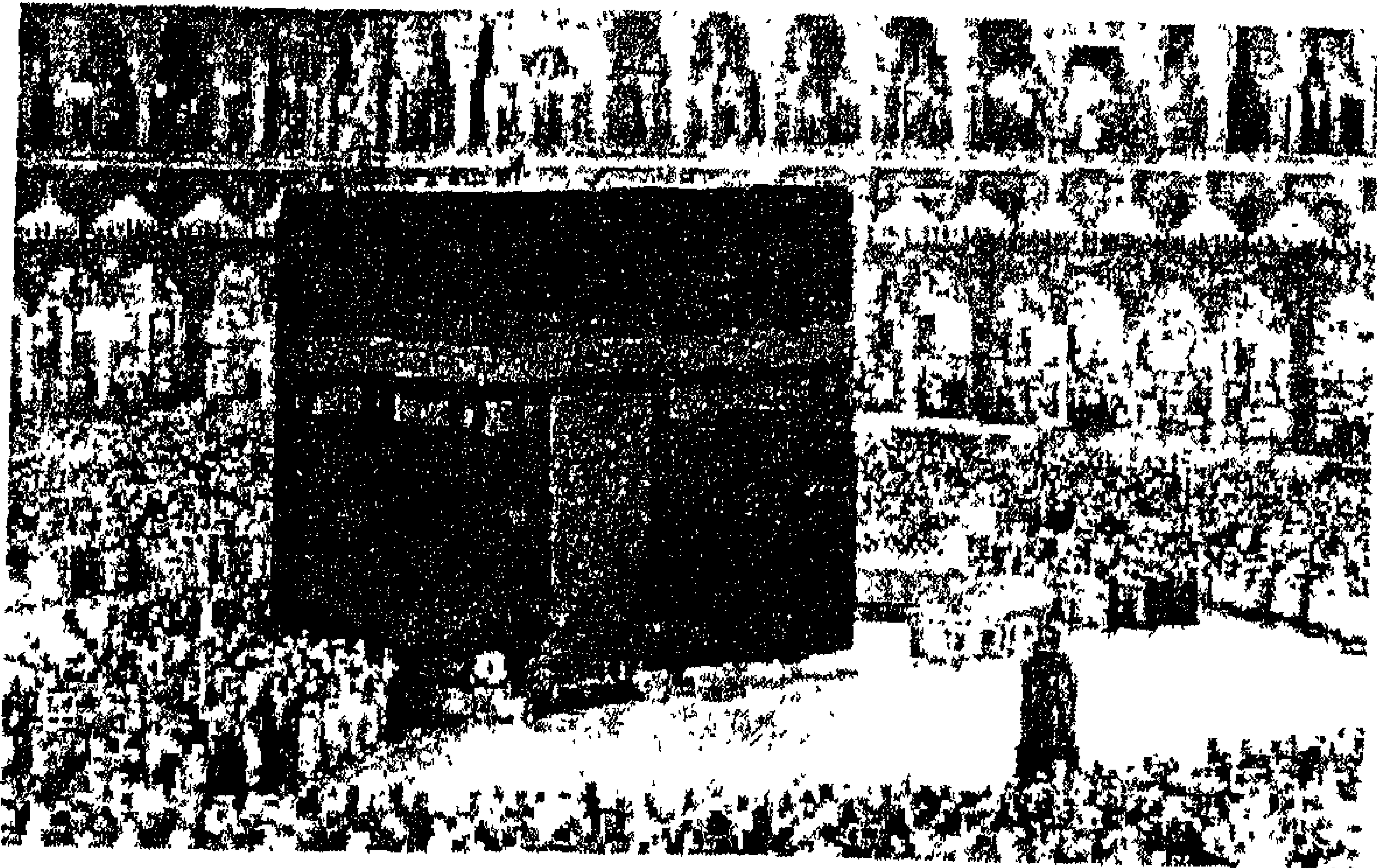
٢٠٠٠



رقم الإيداع القانوني بدار الكتب: ٢٠٠٠/٧٣٥٦

بسم الله الرحمن الرحيم

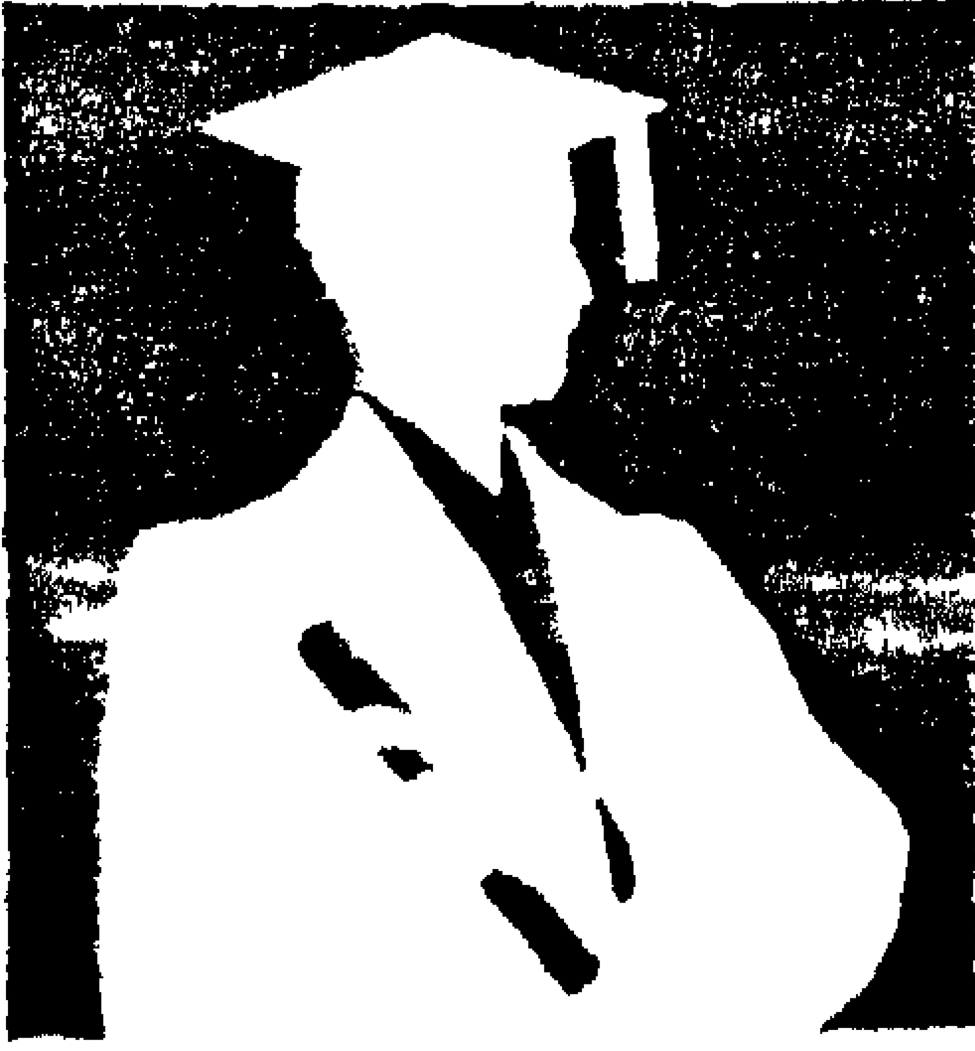
سبحانك



لا علم لنا إلا ما علمتنا
أنك أنت العليم الحكيم

صدق الله العظيم

حول المؤلف



الدكتــور طـــارق طــه أحمــد

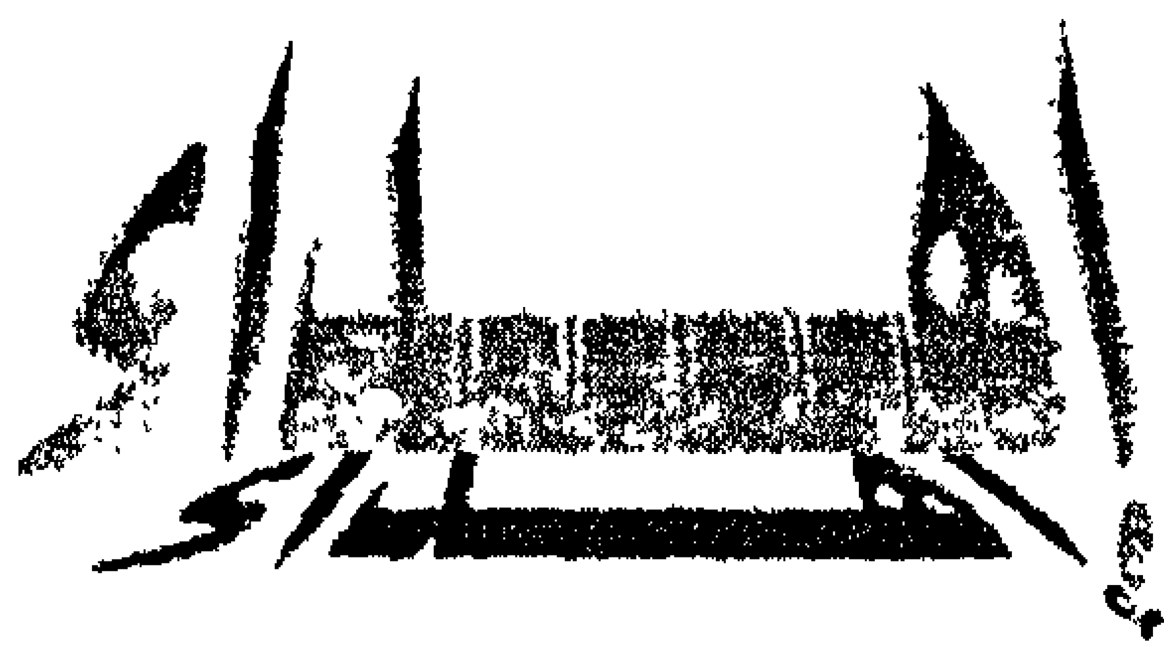
- يقــوم بـتدريس مقـــررات نظم المعــلومات الإداريـــة والحاسبات الآلية، إدارة الأعمـــال، إدارة البــنوك، التسويق، الإعلان والترويج، بحوث التسويق بكل من كلية التجارة جامعة الإسكندرية، والمعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، كلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وذلك لطلاب مرحلتي ما قبل التخرج، ومرحلة الدراسات العليا.

- يحاضر ويدير حلقات النقاش بالعديد من الدورات التدريبية التي تعقد خـــارج وداخــل مصر، كالتي تعقدها غرف التجارة والصناعة بالدول العـــربية، ومعهـــدي المصرفيين والدراسات المصرفية للبنك المركزي المصري، واتحاد بنوك مصر، وقطاعات التدريب ببنوك القطاع العام.

- تـــناولت دراســـاته لدرجة الدكتوراه تأثير أنظمة الحاسبات الآلية في المجال المصرفي ، بينما شملت دراساتـــه لدرجـــتي الماجستير ودبلوم الدراسات العليا مجالات التسويق والسياسات الإدارية.

- قـــدم عـــددا مـــن الاستشـــارات والـــبحوث المتنوعة في مجال نظم المعـــلومات وشبكات الحاسبات الآلية وأشرف على تطبيق بعض النظم في مؤسسات مختلفة، داخل وخارج مصر.

- تـــتركز اهـــتماماته البحثية في مجال تطبيقات الحاسبات الآلية ، نظم دعم القرار والتخطيط الإستراتيجي، تسويق الخدمات المصرفية.



إلى روح أبي رحمه الله

و والدتي العزيزة شفاها الله

تقديم للمرجع

الحمـــد لله حمـــدا كـــثيرا كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ .

يهدف هذا المرجع إلى تزويد القارئ وطالبي العلم والممارسين بالبنوك المختلفة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالقدر الملائم من الخلفية العلمية اللازمة للتعامل مع أحدث المفاهيم والاستراتيجيات المصرفية، وزيادة قدراتهم على استيعاب مستحدثات هذا المجال ، لذا يزخر هذا المرجع بالعديد من أحدث الدراسات العلمية، والنظريات، والنماذج ذات الصلة.

ويعد المرجع الحالي تطويرا لمرجع سابق للمؤلف هو "إدارة البنوك" اقتضاه التوجه المعاصر الذي تتبناه كتابات المؤلف المرجع لمواكبة التطورات البيئية والعلمية المتلاحقة، وما أملته خبراته العملية الطويلة في الحقل المصرفي.

أما أهمية هذا المرجع فترجع إلى أنه يقدم للدارس العربي كتابا باللغة التي يتعامل بها ، يتناول أحـــدث ما قدمته أدبيات الفكر الإداري وتقنيات المعلومات Information Technology بصورة مبسطة، تفترض عدم توافر خبرات عملية متعمقة للقارئ في هذا المجال.

وتجدر هنا الإشارة إلى أنه تم الأخذ بمنهج أفترض أن هذا المرجع هو كتاب في إدارة البنوك ونظم معلوماتها، وليس الاقتصاد أو الإدارة المالية أو النقود، وبالتالي فهو موجه بالدرجة الأولي إلى قارئ مهتم بالجانب الإداري للنشاط المصرفي.

ولما كان إخراج وطباعة هذا العمل لا يمكن أن يتم إلا بتوفيق من الله سبحانه وتعالى ثم بجهود الزملاء، لذا يتوجه المؤلف بالشكر إدارة والعاملين بدار الحرمين للكمبيوتر.بالإسكندرية على جهدهم الصادق في إخراج هذا المرجع بالصورة التي عليها الآن.

وينقسم المرجع إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، عنى الجزء الأول منها بأساسيات إدارة البنوك، وتتضمن أربعة فصول تناول الفصل الأول منها مفاهيم الإدارة المصرفية، وملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك، الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية، الأدوار الإدارية لمديرى البنوك، الكفاية الإدارية ومعادلة النجاح الإدارى للبنوك.

بينما اهتم الفصل الثانى بتحليل البيئة المصرفية فى ظل عدم التأكد، وأهم التوجهات المعاصرة كالعولمة، الخصخصة، التحور، التوريق، الحوسبة والإنترنت، الإبتكارية، التسييس Politicization.

أما الفصل الثالث فتناول أنواع البنوك ووظائفها، كالبنك المركزى، البنوك التجارية بأنواعها، والبنوك الغير تجارية مثل بنوك الاستثمار والأعمال والبنوك الإسلامية والبنوك المتخصصة. وتعرض الفصل الرابع للبناء التنظيمى للبنوك، حيث تناول الهياكل والخرائط التنظيمية للبنوك، وكذا المفاهيم التنظيمية المرتبطة بهما، التصميم التنظيمى لمختلف البنوك، وكيفية تحور الهرم التنظيمى.

وخصص الجزء الثانى من المرجع لإدارة الأصول المصرفية، وتم تناولها من خلال ثلاثة فصول من الخامس وحتى السابع. فقد تعرض الفصل الخامس لمفاهيم الائتمان المصرفى وأنواعه، وسياسات الائتمان المصرفى المختلفة المبقة فى البنوك، ومعايير وشروط الائتمان وسياسات التحصيل، مخاطر منح الائتمان، تحليل طلبات الائتمان، وأدوات التحليل.

بينما استعرض الفصل السادس تحليل النسب كمدخل لتقييم طلبات الائتمان، حيث تناول نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الرفع المالى، نسب الربحية، نسب القيمة السوقية، وتحليل الاتجاهات والتحليل المقارن. وكذا مشاكل التحليل المالى.

أما الفصل السابع فتناول إدارة الاستثمار المصرفى من خلال شرح مفهوم الاستثمار بالبنوك، والعولمة المؤثرة على قرار الاستثمار، وكيفية إدارة فجوة حساسية الاستثمار IS GAP . وإدارة محفظة البنك الاستثمارية، وتقييم مكوناتها، وتحليل طبيعتها.

وأخيرا تناول الجزء الثالث من المرجع نظم المعلومات المصرفية BIS من خلال فصلين، هما الفصل الثامن الذى تعرض لأهمية تلك النظم والدور الحيوى الذى أصبحت تلعبه فى عصر ثورة المعلومات والإنترنت، كما تناول مفهوم ومدخل ونظرية النظم، ومواد وجودة نظم المعلومات المصرفية. أما الفصل التاسع فقد تعرض لأهم نظم المعلومات المصرفية المستخدمة حاليا فى البنوك مثل نظم تشغيل التعاملات TPS، نظم المعلومات الإدارية MIS، نظم دعم القرار المصرفى DSS، الذكاء الاصطناعى AI، النظم المصرفية الخبيرة ES. وقد تم تحليل مكونات كل نظام منها، وتم بيان إسهاماته وحدوده فى دعم مختلف القرارات الإدارية بالبنوك، وشرح آليات عمله، واختبار علاقته بالنظم الأخرى، وتحليل تصميمه المعمارى System Architecture .

وتضمنت تلك الأجزاء العديد من الأمثلة المستمدة من الواقع العملي ، وأهم المصطلحات العلمية المستخدمة في كل موضوع ، فضلا عن النماذج التوضيحية العديدة التي استخدمت في تبسيط وتقريب المفهوم للقارئ. وكان هدف المؤلف من وراء ذلك تعميق استيعاب القارئ للموضوعات العلمية الجديدة التي تعرض لها المرجع ولم تتناولها معظم الكتابات العربية ذات الصلة.

ونظرا لأن المجال العلمي يمثل تراكما معرفيا منظما تم تجميعه وقبوله لتفسير الظواهر المختلفة، فقد كان من الصعب على المؤلف الخوض في هذا المجال دون الاعتماد على المساهمات العلمية للآخرين،

لذا تم الإشارة إليهم بدقة في الموضع المناسب داخل المرجـــع، وكلما أمكن ذلك.

وفى النهاية

لا يسع المؤلف إلا أن يتذكر بكل الشكر والاعتراف بالجميل جميع أساتذته من علماء مصر في الإدارة ونظم المعلومات ، كان له الشرف في أن يـــنهل مـــن علمهم الغزير وكان لكل منهم إسهامه المؤثر في مسيرة المؤلف العلمية ، جزاهم الله كل خير ، ويخص منهم هنا بالإشارة:

- ❑ الأستاذ الدكتور / محمد فريد الصحن.
- ❑ الأستاذ الدكتور / فاروق رضوان.
- ❑ الأستاذ الدكتور / محمد توفيق ماضي.
- ❑ الأستاذ الدكتور / أحمد ماهر.
- ❑ الأستاذ الدكتور / عادل هراس.

والله ولى التوفيق ؛؛

دكتور / طـارق طـه

الإسـكنـدريــة ٢٠٠٠

محتويات الكتاب

البند	الموضوع	الصفحة
	الفصل السادس تحليل النسب (كمدخل لتقييم طلبات الائتمان)	
٦-١	مفهوم وأهمية تحليل النسب	٣٤٩
٦-٢	تصنيف النسب وآليات تطبيقها	٣٥٦
٦-٣	نسب السيولة	٣٥٩
٦-٤	نسبة النشاط	٣٦٣
٦-٥	نسب الرفع المالي	٣٧٢
٦-٦	نسب الربحية	٣٧٩
٦-٧	نسب القيمة السوقية	٣٨٦
٦-٨	نظام ديبون للتحليل المالي وتطويره	٣٩٠
٦-٩	تحليل الاتجاهات والتحليل المقارن	٣٩٦
٦-١٠	مشاكل التحليل المالي	٤٠٤
٦-١١	مصطلحات مستخدمة	٤٠٧
٦-١٢	مراجع الفصل السادس	٤٠٨
	الفصل السابع إدارة الاستثمار المصرفى	
٧-١	المقصود بإدارة الاستثمار المصرفي	٤١٣
٧-٢	العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار	٤١٧
٧-٣	إدارة فجوة حساسية الاستثمار IS GAP	٤٢٥
٧-٤	إدارة محفظة البنك الاستثمارية	٤٣٧
	٧/٤/١ السندات Bonds	٤٣٧
	٧/٤/٢ الأسهم Stocks	٤٤٣
٧-٥	تقييم مكونات المحفظة الاستثمارية	٤٤٦
٧-٦	طبيعة مكونات محفظة البنك الاستثمارية	٤٥٥
٧-٧	مصطلحات مستخدمة	٤٥٧
٧-٨	مراجع الفصل السابع	٤٥٨



1

أساسيات
إدارة البنوك
Foundations of Bank Management

الفصل الأول:

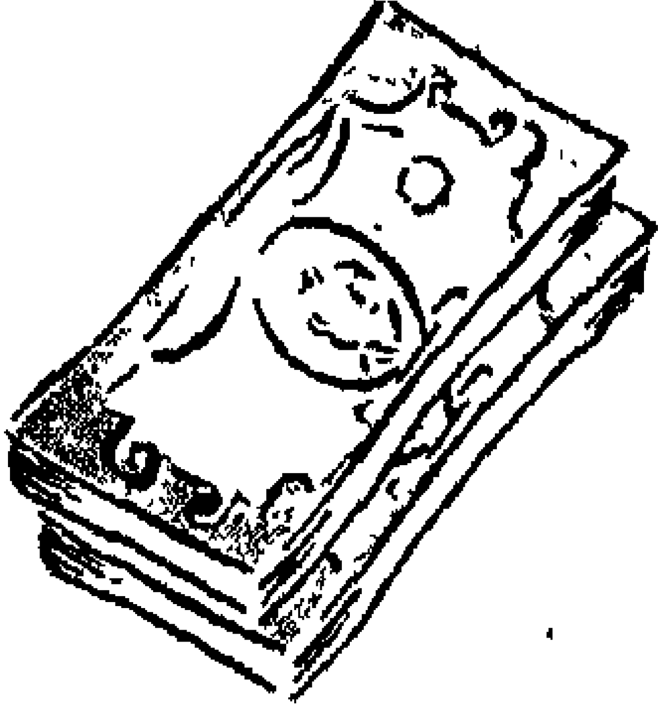
مبادئ ومفاهيم
الإدارة المصرفية
Bank Management
Concepts and Principles

* **الأهداف التعليمية للفصل:**

✓ التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة المصرفية ، ومفهوم البنك.
✓ تحليل أبعاد ملامح العملية الإدارية الحديثة فى البنك.
✓ شرح المستويات التنظيمية للإدارة المصرفية.
✓ تفسير النموذج المتمدد للوظائف الإدارية المصرفية.
✓ اختيار علاقة المستويات التنظيمية بالوظائف الإدارية للبنك.
✓ تحليل الأدوار الإدارية المختلفة لمديرى البنوك.
✓ شرح المهارات الإدارية لمديرى البنوك.
✓ الكفاية الإدارية ، وكيفية تطبيق معادلة النجاح الإدارى بالبنك.

١-١ تمهيـد

إذا عدنـــا إلى تـــاريخ الكلام Etymology سنجد أن المصـارف (أو وفقا للمصطلح الدارج حاليا البنوك) ترجع في أصلها إلى الكلمة الفرنسية "Banque" وتعـــنى الخزانة Chest ، والكلمة الإيطالية " Banca " وتعنى المكتب أو المقعد المستطيل Bench.



تبين لنا الدلالات اللفظية السابقـــة أن البنوك اضطلعت في الماضي بوظيفتين أساسيتين ، هما:

١- حفظ الأموال Safekeeping وتحمل مخاطر نقلها من مكان لآخـر .

٢- إجـراء الـتعاملات المالية Transactions وتتضمن القيام بأعمال الوساطة Intermediation بين المودعين والمقترضين[1] .

وبالـــتالي يمكن القول ــ بصفة عامة ــ أن المصارف هي إحدى مؤسســـات الخدمـــات المالية Financial – Services Firms (واختصارها المـــتداول فى أدبيـــات الفكر المصرفي المعاصر FSFs) والتى تتمحور أنشطتها حول الوساطة المالية ، أو بعبارة أخرى هى المنشآت التى يلتقى عندها عرض الأموال بالطلب عليها.

وتتضـــمن تـــلك المنشـــآت المالية ــ بخلاف البنوك ــ شركات الـــتأمين ، هيـــئات صـــناديق الـــتوفير ، وسطاء أسواق الأوراق المالية (البورصـــات) ، اتحـــادات منح الائتمان ، مؤسسات توظيف الأمـــوال (بيوت الاستثمار).

فمثلا يتكون هيكل القطاع المالي في مصر من :

١-القطـــاع المالي المصرفي (البنوك) ، ٢- القطاع المالي الغير مصرفي كالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والتي يتبعها صندوق التأمين

علـى العامـلين بالحكومـة، وصـندوق الـتأمين على العاملين بقطاع الأعمـال(عام،وخاص) ، بالإضافة إلى صناديق التأمين الخاصة وعددها ٥٠٤ صـندوق فـي نهايـة يونيو ١٩٩٥ ، وصندوق التأمين الحكومي لضـمانات أرباب العهد ، ومجمعات التأمين وعددها أربعة ، والاتحادات والأجهزة المعاونة(٢).

وتمـثل المؤسسات المالية عصب النشاط الاقتصادي ، فمن خلال الأمـوال المودعة لديها ، يتم تمويل المشروعات الاستثمارية في مختلف المجـالات الصناعية ، الزراعية ، الخدمية ، العقارية وغيرها • وتشهد الآونـة الأخيـرة نمو تلك المؤسسات فى معظم دول العالم ـ وليس فى مصـر فقـط ـ وبالـتالي تعـاظم تأثيرها على مختلف جوانب النشاط الاقتصـادي ، ويوضـح الجـدول (١-١) على سبيل المثال معدل نمو المؤسسـات المالية بالسوق الأمريكي خلال الفترة من عام ١٩٨٥ وحتى ١٩٩٤ ، وكذا حجم ودائعهـا (٣)

ويوضح الجدول استئثار البنوك بالحصة الأكبر من سوق المال، فبالنظر إلى العمود الأخير من الجدول سنجد أن البنوك أصبحت تستحوذ فـي عـام ١٩٩٤ عـلى ٨٨% مـن حجم الإيداعات Deposits والباقي للمؤسسـات المالية الأخرى ، بعد أن كانت النسبة في عام ١٩٨٥ تقريبا ٧٠% ، وهو ما يترجمه بيانيا الشكل التالي(١-١) •

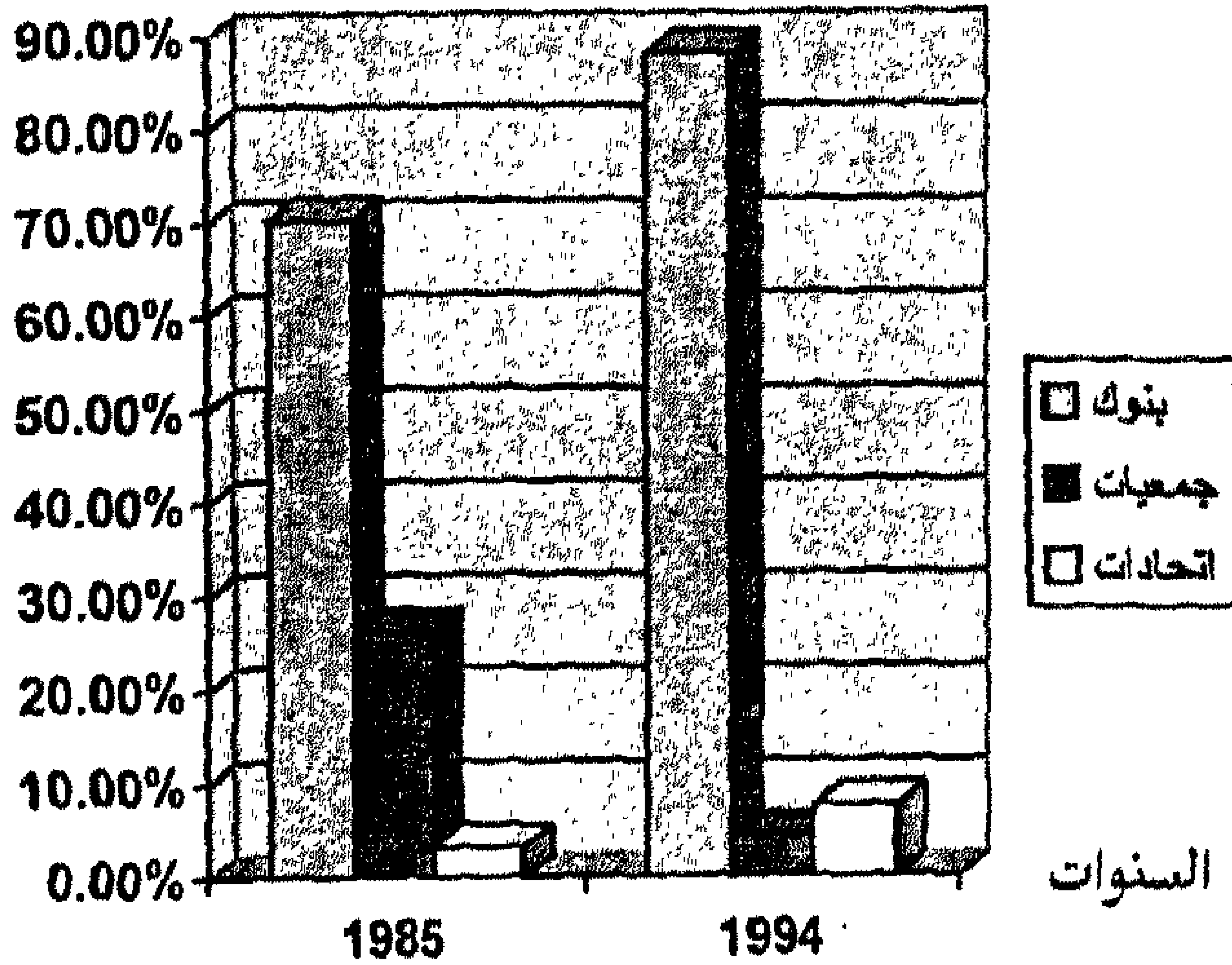
جدول ١-١: أنواع المؤسسات المالية
وحجم إيداعاتها بالسوق المالية الأمريكية

نوع المؤسسة المالية Type of Financial Institution	عددها		حجم الايداعات (بالبليون دولار)		نسبة الإيداعات إلى الإجمالى	
	١٩٨٥	١٩٩٤	١٩٨٥	١٩٩٤	١٩٨٥	١٩٩٤
البنوك (بمختلف أنواعها)	١١٨٧٤	٩١٨٠	١٨٤٦	٢٩٢٠	%٧٠,٣	%٨٨,٠
جمعيات الإدخار والإقراض	٢٨٨٢	٧٧٦	٦٩٧,٥	١٤٧,٢	%٢٦,٥	%٤,٤
اتحادات منح الائتمان	١٥١٢٦	١١٩٢٧	٨٤,١	٢٥٤,٠	%٣,٢	%٧,٦
	٢٩٨٨٢	٢١٨٨٣	٢٦٢٧,٦	٣٣٢١,٢	%١٠٠	%١٠٠

المصدر : Federal Reserve Bulletin (Jan. 1996) , P.5

شكل ١-١: حصة البنوك فى السوق
الأمريكى مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى

نسب مئوية



ومـــن جـــانب آخر ، يؤكد تحليل مكونات المعروض النقدي في مصــــر مـــا ســـبق الإشارة إليه من أن البنوك تمثل العمود الفقري لسوق المال، حيث يظهر الجدول (١-٢) ، أن البنوك تستحوذ على ٣٢,٥% من حجم النقد المتداول في السوق عام ١٩٩٧.

ويقصـــــد بالمعـــروض الـــنقدي ــ وفقا لتعريف البنك المركزي المصــــرى ــ كميـــة الـــنقد المتداول خارج التنظيم (الجهاز) المصرفى والودائـــع الجارية الغير حكومية بالعملة المحلية لدى كافة وحدات التنظيم المصـــرفى (البـــنوك) مطـــروحا مـــنها أرصـــدة الصكوك (الشيكات) والحوالات تحت التحصيل(٤).

وســـوف ينصـــرف ــ بإذن الله ــ الإهتمام فى هذا المرجع على البـــنوك مـــن وجهـــة الـــنظر الإدارية بصفة عامة ، والبنوك التجارية Commercial Banks عـــلى وجـــه الخصـــوص ، وبذا يخرج عن نطاق تناولنا الأنواع الأخرى من المؤسسات المالية التى تم الإشارة إليها سلفا.

جدول ١-٢: مكونات المعروض النقدى بالسوق المصرى

المعروض النقدى	الأرصدة فى ٩٧/١٢/٣١ (بالمليون جنيه)	النسبة المئوية (إلى الإجمالى)
النقد المتداول خارج النظام المصرفى	٢٨١٥٩	٦٧,٣٠%
الودائع الجارية بالعملة المحلية (لدى البنوك)	١٣٦٨١	٣٢,٧٠%

المصدر: البنك المركزى المصرى،المجلة الاقتصادية،٩٨/٩٧ ، ص: ٤

١-٢ مفهوم الإدارة المصرفية

يستوجب التعرف الملائم على المفهوم المعاصر للإدارة المصرفية الـتعرض أولا لطـبيعة وماهية الإدارة بصفة عامة، ثم مفهوم البنك من المنظور الإداري، وبالتالي يمكن تعريف المقصود بالإدارة المصرفية.

وإذا أمعنا النظر فى حياتنا اليومية ، سنجد أن الإدارة تمارس أولا عـلى المستوى الشخصى من خلال إدارة الفرد لشئون معيشته ، لذا فهى توصف بأنها إحساس طبيعى Common Sense ، فكل منا يقوم "**بتخطيط**" نشـاطه اليومي، و"**تنظيم**" ارتباطاته ووقته، و" **التنسيـق** " بين متطلباته المختـلفة سواء الأسرية أم العملية، و"**الرقابة**" على تصرفاته وتصرفات من يتعاملون معه.

ومـن ناحية أخرى ، سنجد أيضا أن الإدارة مطبقة على المستوى الجمـاعى، وذلـك مـن خلال ممارسة مختلف أنواع منظمات الأعمال للأنشـطة الإداريـة ، وسـواء كـانت تلك المنظمات خدمية (بنوك ، مستشـفيات ، جامعـات) ، أم صـناعية (شـركات الحاسبات الآلية ، السـيارات) ، فكل نشاط جماعى يبغى تحقيق أهداف معينة، والإدارة هنا تقوم بتهيئة البيئة الملائمة على إنجاز هذه الأهداف.

ويظهـر دوما الفحص المتعمق لأدبيات الفكر الإداري عدم توافر تعـريف وحيـد للإدارة له صفة القبول العام ، فقد تعددت التعاريف التي قدمـتها الكـتابات الإدارية لمفهوم الإدارة. ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى اخـتـلاف مـنظـور مقدمـي هـذه الـتعاريف للعمـلية الإداريـة Management Process، وتنوع جوانب اهتماماتهم العلمية وتباين خبراتهم العمـلية ، كمـا جـاءت تـلك التعاريف في الوقت ذاته لتعكس المشاكل الإدارية التي عاصرها منظرو الإدارة.

وليـــس من الضروري ــ في هذا الصدد ــ الاتفاق على تعريف موحـــد لـــلإدارة ، لكـــن من الأهمية بمكان الاتفاق على معيار جيد يتم الاعـــتماد عـــليه عند تعريفنا للإدارة ، وهو أن يتصف التعريف بالدقة ، والوضـوح ، والشمول ، والبساطة قدر الإمكان حتى يسهل أن نتعامل معه في حياتنا اليومية ، لأننا نستخدم الإدارة في مختلف مناحي الحياة.

وحســـما لما هو متوقع من جدل حول تعاريف الإدارة ، سنقصر اهتمامـــنا ــ فـــي هذا المرجع ــ على أهم وأحدث التعاريف التي قدمها الفكـــر الإداري المعاصر، والتي لاقت في الوقت ذاته قبول عدد كبير من الباحثين والممارسين.

عـــرف الـــبعض الإدارة بأنهـــا عملية أداء العمل مع أو من خلال الآخـــرين لإنجاز الأهداف التنظيمية فى ظل بيئة متغيرة [٥]. ويتشابه هذا المفهـــوم مع مفهوم آخر عرف الإدارة بأنها عملية إتمام الأنشطة بفاعلية من خلال أو مع الآخرين[٦].

بينما وسع آخرون من مفهوم الإدارة لتشمل الموارد المادية وليس فقـــط الموارد البشرية ، حيث عرفت بأنها عملية تشغيل الأفراد والموارد لإنجاز الأهداف التنظيمية[٧].

أمـــا البعض الآخر فقد اتخذ اتجاها مغايرا لما سبق، حيث عرف الإدارة مـــن خـــلال وظائفهـــا الأساسية ، بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على استخدام الموارد لإنجاز أهداف الأداء[٨].

وبناء على ما تقدم، يمكن القول أن للإدارة بمفهومها الحديث تعنى ما يلى[٩]:

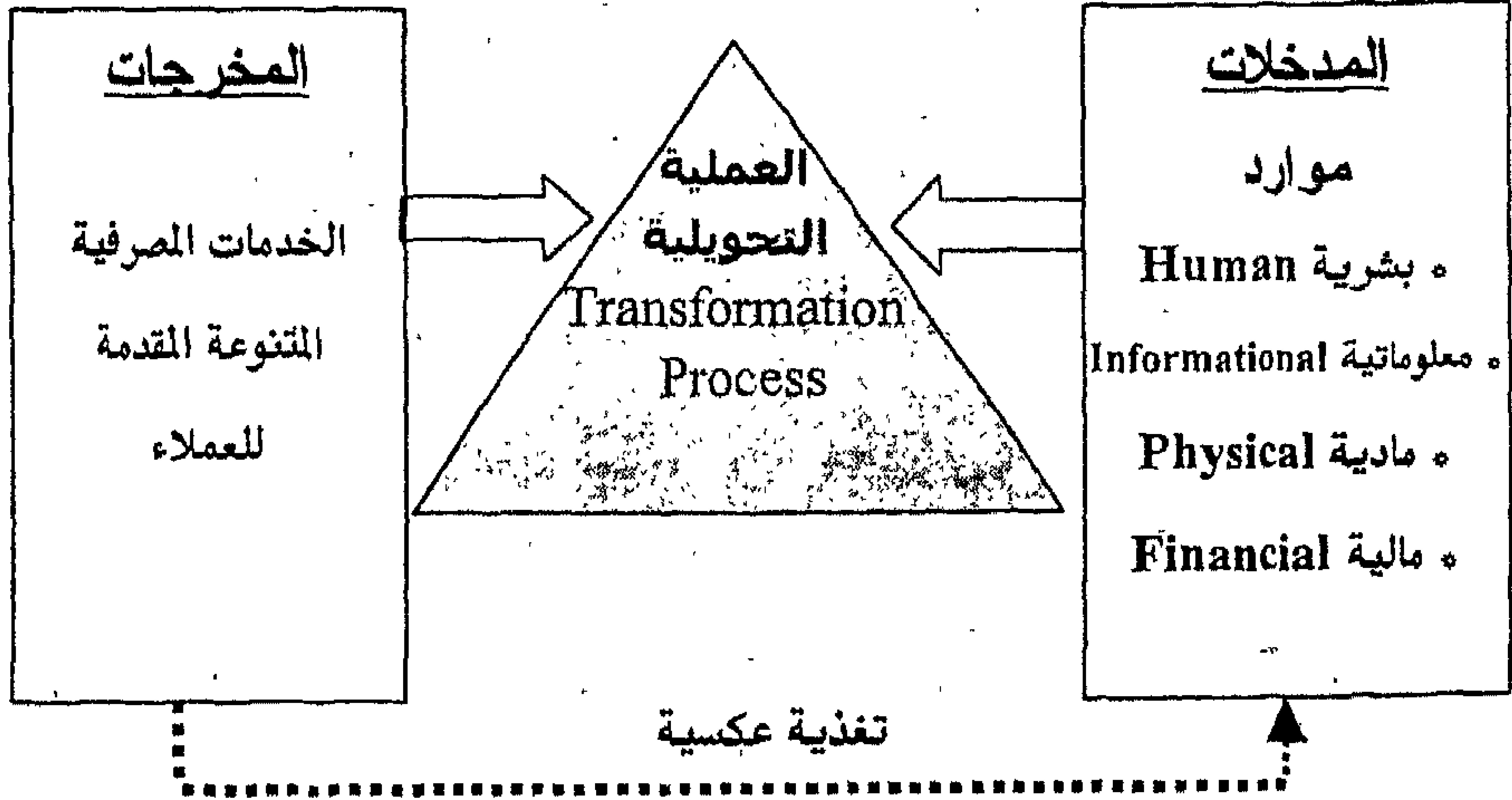
الإدارة هى عمـــلية اســـتخدام الموارد على نحو يتسم بالفاعلية والكفـــاءة لتحقيق أهداف الأداء في ظل بيئة أعمال متغيرة ، ومن خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

أما مفهوم البنك فمن الممكن أن يختلف تعريفه تبعا لمنظور تناولنا لـــه ، فمـــن الناحية التنظيمية يمكنا وفقا للنظرية العامة للنظم النظر إلى البنك كنظام System إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف[١٠]. ويقبل في سبيل ذلك مدخلات Inputs تتمثل في الموارد المـــتاحة للبـــنك Resources، وهى المـــوارد البشرية (الأفراد العاملين) والمعـــلوماتية (نظـــم المعلومات المصرفية المختلفة المستخدمة في دعم عمـــليات اتخاذ القرار المصرفي)، المادية (الآلات ، المعدات ، الأثاث ، المباني، الأراضي، وسائل النقل) ، والمالية (الأموال).

ويقـــوم البـــنك باســـتخدامها في أنشطته المختلفة، وهو ما يعرف بالعمـــلية التحويـــلية Transformation Process ، بغرض تقديم مخرجات Outputs تتمـــثل فـــي الخدمات المصرفية المتنوعة المقدمة إلى العملاء، وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (١-٢).

فالبـــنك وفقـــا لهـــذا المفهوم ليست مجرد مجموعة من الأفراد يتم تجميعهـــم عشـــوائيا بمحض الصدفة، بل هو تنظيم رسمي موجه لتحقيق أهـــداف معيـــنة، يعمل أفراده مجتمعين نحو تحقيق تلك الأهداف . فهناك هـــدف تعظيم ثروة الملاك ، وهدف تقديم خدمات ذات جودة ومواصفات معيـــنة، وهـــدف زيـــادة حجم عمليات البيع المصرفي ، وهدف تخفيض الأنفاق ، وهدف زيادة دخل العاملين ، وهدف تقليل الفاقد.

شكل ١ــ٢: البنك كنظام
Bank as a System



وفي ضوء ما تقدم يعرف البنك بأنه ذلك الكيان الإدارى المنظم من الأفــراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية، لتحقيق أهداف محددة ، يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا ما تم أداؤها بشكل منفرد

أمــا من الناحية **التسويقية** فينظر إلى البنوك باعتبارها منظمات Organization تقــوم بإشــباع الحاجات Needs والرغبات Wants المالية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية[١١].

ويقصـــد بالتــبادل التصرف الذى بمقتضاه يحصل العميل على ما يرغــبه مــن خــلال تقديم المقابل المادى ، وهو ما يتطلب توافر خمسة شروط أساسية، يمكن إيجازها فيما يلى[١٢] :

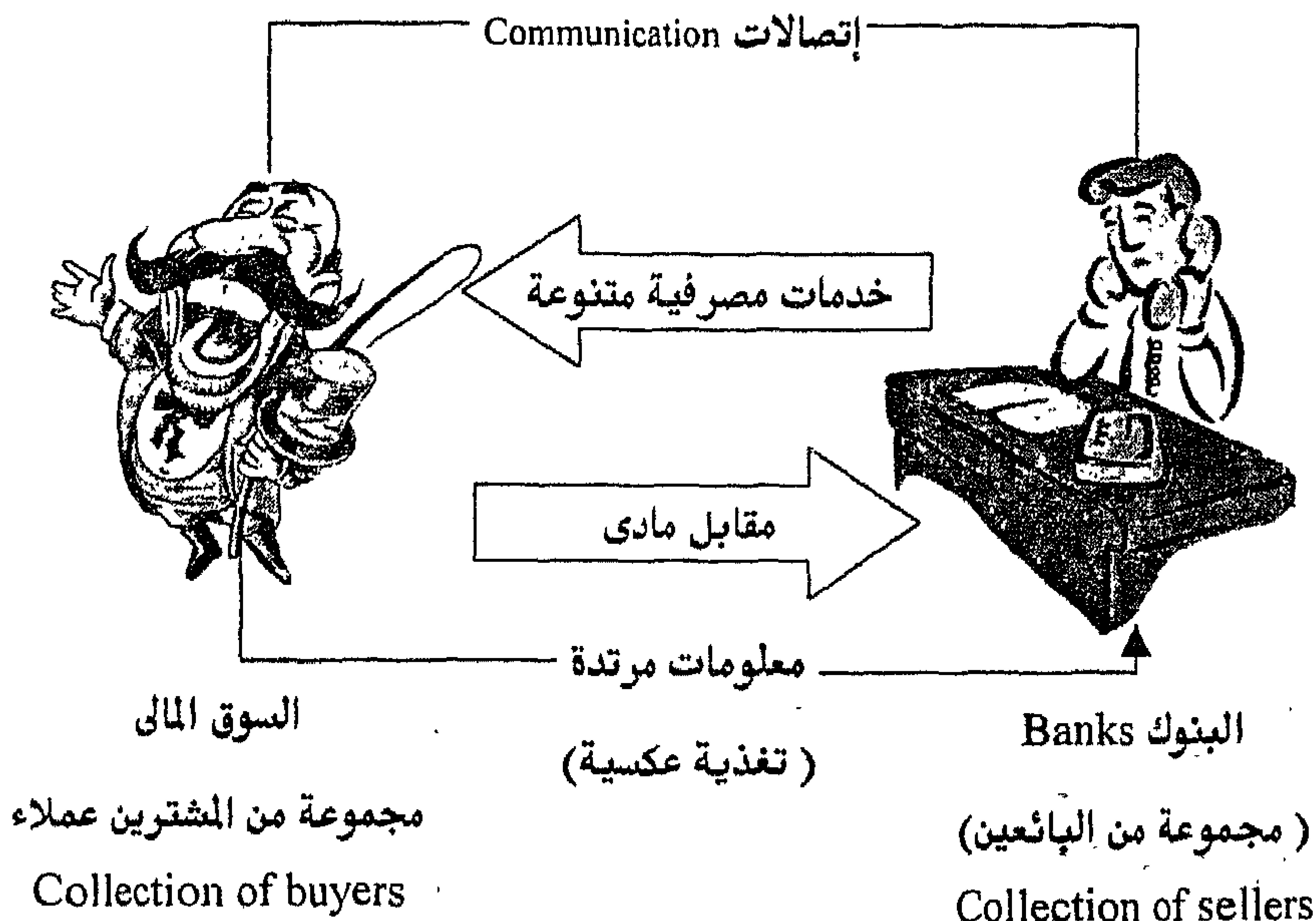
١ – وجود طرفين على الأقل (البنك – العميل)
٢ – كل طرف لديه شئ ما ذو قيمة للطرف الآخر .
٣ – يتوافر لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر.
٤ – يتمتع كل طرف بالحرية المطلقة فى القبول أو الرفض .
٥ – يعتقد كل طرف بوجود فائدة من تعامله مع الطرف الآخر.

ويقــدم الشــكل (١-٣) نموذج مبسط لمفهوم العملية التبادلية بين البــنك والعميــل ، والذى يتضح منه أن البنوك والتى تمثل البائعين فى السوق المالى تقدم منتجاتها وهى الخدمات المصرفية إلى العملاء ، والذين يمثــلون بدورهــم مجموعة مشترين لتلك الخدمات ، ويدفعون مقابل ذلك أمــوال (رسوم الخدمة المصرفية ، فوائد مستحقة على القروض، ...). ويقتضــى ذلك توافر نوع من الاتصال بين كل من البائعين والمشترين ، وتســفر هــذه العملية عن تغذية عكسية Feedback فى صورة معلومات مرتدة يحصل عليها الطرف البائع (البنك) من جراء تعامله مع المشترى (العملاء)[١٣].

أما المنتج Product فيقصد به أى شئ يمكن أن يقدم لإشباع حاجة أو رغــبة ، ومنــتجات البنوك تتمثل فى الخدمات المصرفية التى تقدمها للعملاء وتتخذ أساسا صفة عدم القابلية للمس Intangible .

ولا تقدم البنوك خدمة مصرفية وحيدة ، بل تقوم بتقديم مجموعة متــنوعــة من الخدمات المصرفية يطلق عليها المزيج الخدمى المصرفى Bank Service Mix والــذى يعــرف بأنــه جميــع الأنواع من الخدمات المصــرفية الــتى يقدمهــا بنك معين إلى سوقه المستهدف بغرض بيعها للعملاء. ويتخذ هذا المزيج بعدين أساسيين :

شكل ١ –٣: نموذج مبسط
للعملية التبادلية بين البنك والعميل



(أ) **بعد** أفقى ويشير إلى عدد أنواع الخدمات التى يقدمها كل بنك (ودائـــع تحــت الطــلب ، تسهيلات ائتمانية ، حسابات جارية ، إصدار خطابــات ضــمان ، شــهادات إدخار ، خدمات آلات الصرف الذاتى ، قروض ، وغيره ، وهو ما يعبر عن اتساع المزيج Width.

(ب) **بعد** رأسى ويتمثل فى عدد الخدمات داخل كل خدمة مصرفية، فمــثلا خدمــة شــهادات الإيداع تضم داخلها خدمات عديدة مثل شهادات الإدخــار ذات العــائد الشــهرى الثابت ، وذات العائد الشهرى المتغير ، وذات العائد الربع سنوى الثابت ، والربع سنوى المتغير ، والعائد النصف ســنوى الــثابت، والنصــف سنوى المتغير • وبالنسبة لخدمات الآلات الصــرف الــذاتى هــناك الإيداع النقدى بالعملة المحلية ، السحب النقدى

بالعمــلة المحــلية ، إيداع الشيكات ، سحب نقدى بالدولار ، إيداع نقدى بالدولار ، الإستعلام عن الرصيد ، كشف حساب، وهكذا) ، وهو مايعبر عن عمق Depth المزيج المصرفى • وكلما تزايد الإتساع والعمق إزداد المزيج الخدمى تنوعا(*) .

وإذا مــا أخذنــا بوجهة نظر الإدارة **الماليــة** ــ موضوع الاهتمام الحــالى ــ سنجد أن معظم الكتابات استقرت على تعريف البنك على أنه تــلك المؤسســة الماليــة التى تقوم بقبول ودائع Accepts deposits من المودعيــــن الذيـــن لهــم حق سحبها حين طلبها ، ومنح القــروض Offers Loans ، وهــو مــا يؤكــد مفهــوم الوساطة الماليــــــــة Financial Intermediation الــذى تقــوم بـــــه البنوك ، كما هو مبين بالشكل (١-٤)[١٤].

وبالـــرغم من شيوع هذا التعريف ، إلا أن ممارسات الواقع العملى وكما سيتبين لاحقا تشير بما يناقض ذلك جزئيا ، على النحو التالى :

١- توجد مؤسسات ماليــة لا تقبل الودائع ومع ذلك تعتبر بنوك ، مثل البنوك المتخصصة، البنوك العقارية ، البنوك الزراعية.

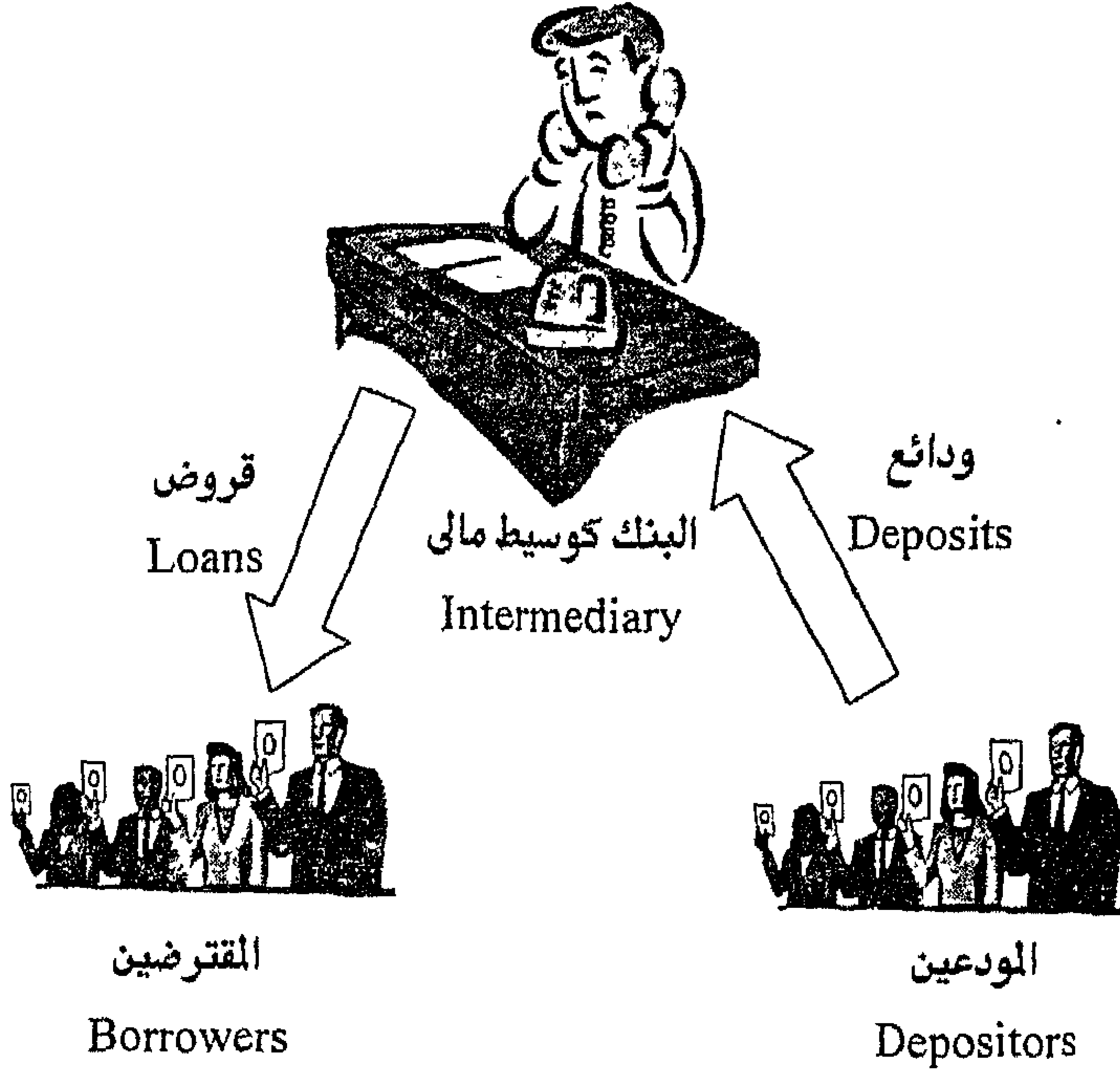
٢- من جانب آخر هناك مؤسسات مالية ليس من بين أنشطتها منح القروض ويطلق عليها أيضا لفظ البنوك ، كالبنوك الإسلامية.

٣- بيــنما فى المقــابل لا يطلق مسمى البنوك على مؤسسات تقبل الودائع كما هو الحال فى صناديق التوفير.

---

* لــلمزيد مــن التفاصيل يمكن الرجوع إلى الكتيبات الخاصة بمجموعة المحاضرات الــتى ألقاهــا المؤلــف أعوام ٢٠٠٠، ١٩٩٩ ، ١٩٩٨ ، ١٩٩٥ على مسئولى البنوك العاملة فى مصر والخارج ، وحلقات النقاش التى أدارها بتكليف من كل من إتحاد بنوك مصر ، معهد المصرفين التابع للبنك المركزى المصرى، غرف التجارة والصناعة بالدول العربية.

شكل ١ – ٤ : الوساطة المالية للبنوك
Financial Intermediation



ويدفعـــنا مـــا ســـبق إلى إثارة موضوع أنواع البنوك ووظائفها لتوضيح هذا التناقض ، وهو ما سوف نقوم به ـ بإذن الله تعالى ـ لاحقا بعد الاتفاق على مفهوم للبنوك يتم الأخذ به في هذا المرجع ٠ وللوصول إلى ذلـــك ينبغى تحديد **الإطار المفاهيمى** Conceptual Framework الذى سيتم من خلاله تعريف البنك ، وذلك على النحو التالى :

١- يجــب مــراعاة الجانب التنظيمى عند تعريف البنك ، بمعنى التسليم بأنه منظمة أعمال Organization تسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال تنسيق أنشطة مجموعة من العاملين بها مختلفى التخصصات.

٢- كمـــا يجب أيضا الأخذ بالمنظور التسويقى للبنك على أنه يقوم بإشـــباع الحاجـــات والرغبات المالية للأفراد أى العملاء بصفتهم الفردية Individual Clients ، والجماعـــات (العمـــلاء مـــن الهيئات والشركات Corporate Clients)، وفى سبيل ذلك يقوم البنك **بمهمة تسويقية مزدوجة** Dual Task ، وفقا للنموذج المبين بالشكل (١-٥) تتمثل فى نشاط تسويقى لإحداث تدفق داخل من خلال اقناع المودعين بإيداع أموالهم داخل البنك ، ونشـــاط تســـويقى فى المقابل لإحداث تدفق نقدى خارج من خلال اقناع المقترضين بالإقتراض من البنك[١٥] .

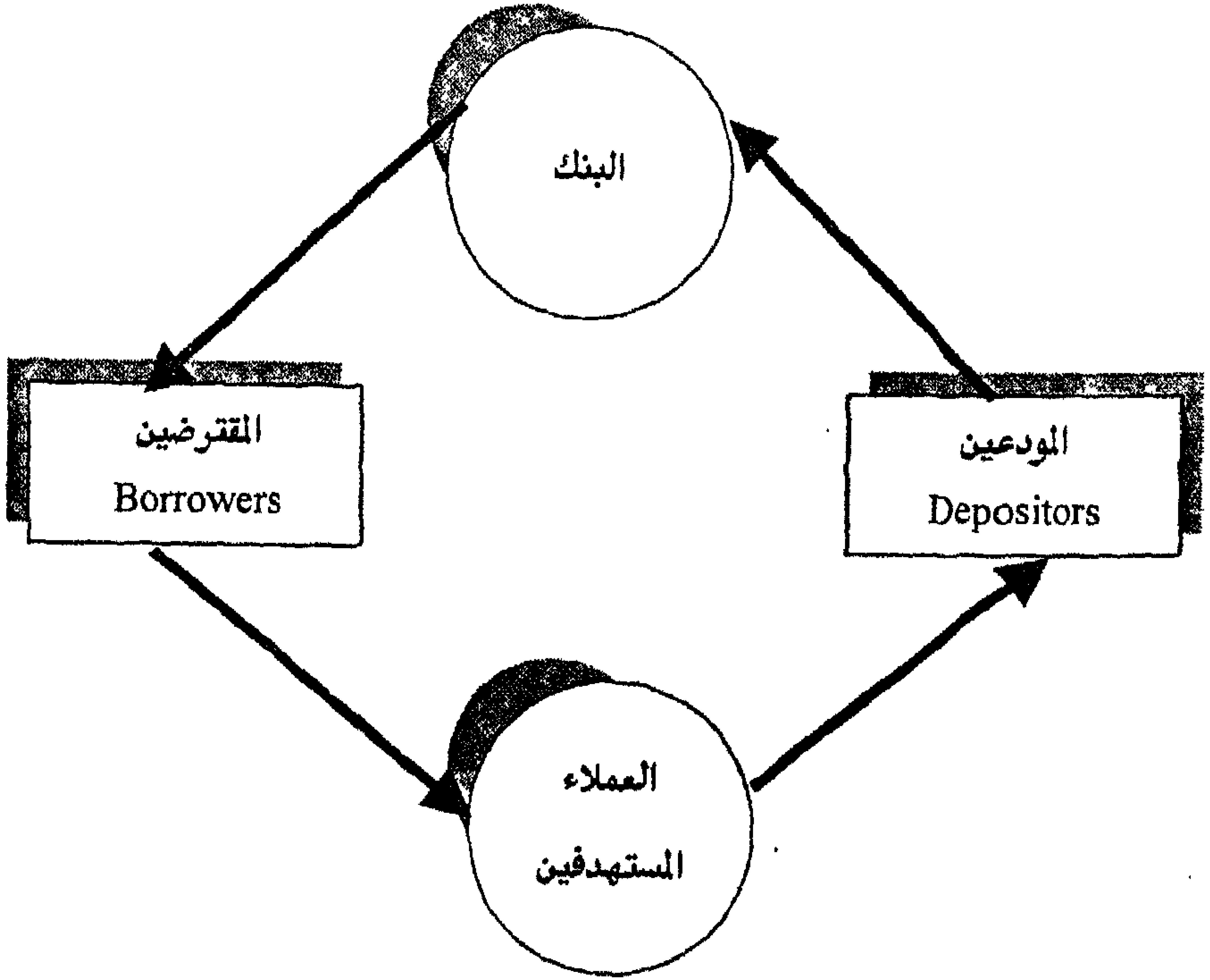
وبذلك يدعم نموذج المهمة المزدوجة مفهوم الوساطة المالية للبنوك الســـابق تـــناولـــه . بيـــنما يتيح مفهوم المزيج الخدمى الذى يقدمه الفكر التسويقى اعتبار المؤسسات التى لا تمنح قروض (البنوك الإسلامية) ، أو تلك التى لا تقبل ودائع (البنوك المتخصصة) بنوك ذات مزيج خدمى أقل تنوعا من غيرها من البنوك (كالبنوك التجارية مثلا).

٣- ينـــبغى الأخذ أيضا بمنظور الإدارة المالية للبنوك كمؤسسات تقبل الإيداعات وتمنح القروض ، لأن فى ذلك تمييزا لها عن المؤسسات الأخرى مثل شركات التأمين ، وهيئات المعاشات.

وبناء على ما تقدم ، يمكن للباحث اقتراح التعريف الأتى للبنوك:

البنوك (المصارف) هى منظمات أعمال تقوم بإشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد والجماعات من خلال أنشطة مصرفية متنوعة أهمها قبول الإيداعات ومنح القروض.

شكل١-٥: المهمة المزدوجة للبنوك
Banking Dual Task



ونـلحظ مـن التعريف السابق أنه يتفق إلى حد كبير مع مقصد المشرع المصرى فى تعريفه للبنوك سواء التجارية أو المتخصصة (مادة ١٥ ، مـادة١٦ من القانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥) ، وذلك على النحو الذى يمكن تبيينه فيما بعد عند التعرض لأنواع البنوك.

وفى ضوء ما تقدم ، نقترح التعريف التالى للإدارة المصرفية:

الإدارة المصرفية Bank Management هى عملية استخدام البنك لموارده المختـلفة عـلى نحـو يتسم بالفاعلية والكفاءة ، لتحقيق أهداف الأداء المصـرفى ، فى ظـل بيـئة أعمـال متغيرة ، ومن خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

وهـــذا الـــتعريف يقودنـــا إلى تحديد دقيق لملامح العملية الإدارية الحديـــثة بالبـــنوك وهـــو ما سيتم تناوله ــ بإذن الله تعالى ــ في الجزء التالي، كما يتعرض التعريف لعدد من المفاهيم ذات الصلة، مثل ما يلي:

١- الموارد المصرفية Bank Resources :

وتتمـــثل في ، (أ) الموارد **البشرية** Human ويقصد بها الأفراد والجماعات التى تساعد البنك على تقديم خدماته المصرفية ، (ب) الموارد **المادية** Physical ويقصد بها العوامل أو التسهيلات المادية اللازمة لقيام البـــنك بممارســـة أنشـــطته المصرفية كالآلات والمعدات ، (ج) الموارد **الماليـــة**Financial وتتمـــثل فـــى الأموال اللازمة لقيام البنوك بأنشطتها المختـــلفة ، (د) المـــوارد **المعـــلوماتية** Informational ويقصد بها نظم المعـــلومات المختلفة ، والتى لابد أن تتوافر بصورة فورية ودقيقة ، وفى الـــتوقيت الملائم لمتخذى القرار بالبنك ، فى ظل ظروف عدم التأكد التى يعمل بها.

٢- المديرون Managers :

وهـــم الأشخاص الذين يعملون في البنك ويكونون مسئـــولين عن الأداء المتعـــلق بعمـــل فـــرد أو أكثر من العاملين بها ممن يطلق عليهم المرءوســـون Subordinates[١٦] ،أو بمعـــنى آخـــر هم الأشخاص الذين يوجهون أنشطة الآخرين داخل البنك التي يعملون بها[١٧].

ويـــتخذ مـــن يشـــغل هذه الوظيفة مسميات تختلف تباعا لاختلاف مركـــزه التنظيمي، فهناك رئيس مجلس الإدارة ، ونائب الرئيس، المدير العام، رئيس القسم ، المشرف. وتظهر لنا نتائج الدراسات ذات الصلة أن مديـــروا البـــنوك يظهـــرون نماذج معرفية مختلفة أو أنماط متباينة فى

اســتيعابهم وتقييمهــم للمشــكلات والمواقــف الإدارية ، فالبعض منهم يتصــرفون بــنمط مــنطقى ، وآخــرون استيعابيون ، والبعض الأخر إدراكيون.

٣-الوظائف المصرفية الإدارية Bank Managerial Functions :

تتمــثل في الواجبات المصرفية Duties الإدارية المطلوب تنفيذها في كل البنوك علي اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة[١٨].

ومن الملاحظ هنا فى هذا الصدد ، أن الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لها صفه " العمومية " بمعنى أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع منظمات الأعمال ، بما فيها البنوك.

كمــا أنها قابلة للتطبيق فى مختلف المستويات الإدارية داخل البنك ذاته ، سواء على مستــوى الإدارة العليا Top Management، أم الوسطى Middle، أم مســـــتوى الإدارة الأول First-Level Management ، وإن اختــلفت الأهميــة النســبية المعطاة لكل وظيفة تبعا لاختلاف المستوى الإدارى ، فــالوقت الــذى يعطيه المسئول لتلك الوظائف هو دالة للمركز الذى يشغله داخل الهيكل التنظيمى للبنك.

فعــلى ســبيل المــثال يتم إعطاء قدر أكبر من الاهتمام لوظيفتى الــتخطيط والتنظيم فى المستويات الإدارية العليا، بينما يهتم من يشغلون وظــائف المســتوى الأول بالــرقابة ، حيث يعهد إليهم بصفة عامة تنفيذ الخطط التشغيلية التى تم وضعها من الإدارة العليا .

١-٣ ملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك

فى ضـــوء المفـــاهيم الحديـــثة الســـابق تناولها للإدارة المصرفية يمكن اســـتخلاص الملامح التالية للعملية الإدارية Management Process والتى يســـتخدم النموذج المبين بالشكل (١-٦) في التعبير عنها *. ، حيث تعد الـــنماذج ــ بصـــفة عامـــة ــ بمـــثابة تجريدا Abstraction، أو تقريبا Approximation للشـــيء أو الظاهـــرة محـــل البحث يتخذ شكلا أو أكثر وصـــفيا، أو ماديا ، أو بيانيا ، أو رياضيا ، بحيث يمكن من خلاله تحليل المتغيرات الخاضعة للدراسة واختبار نتائجها(١٩).

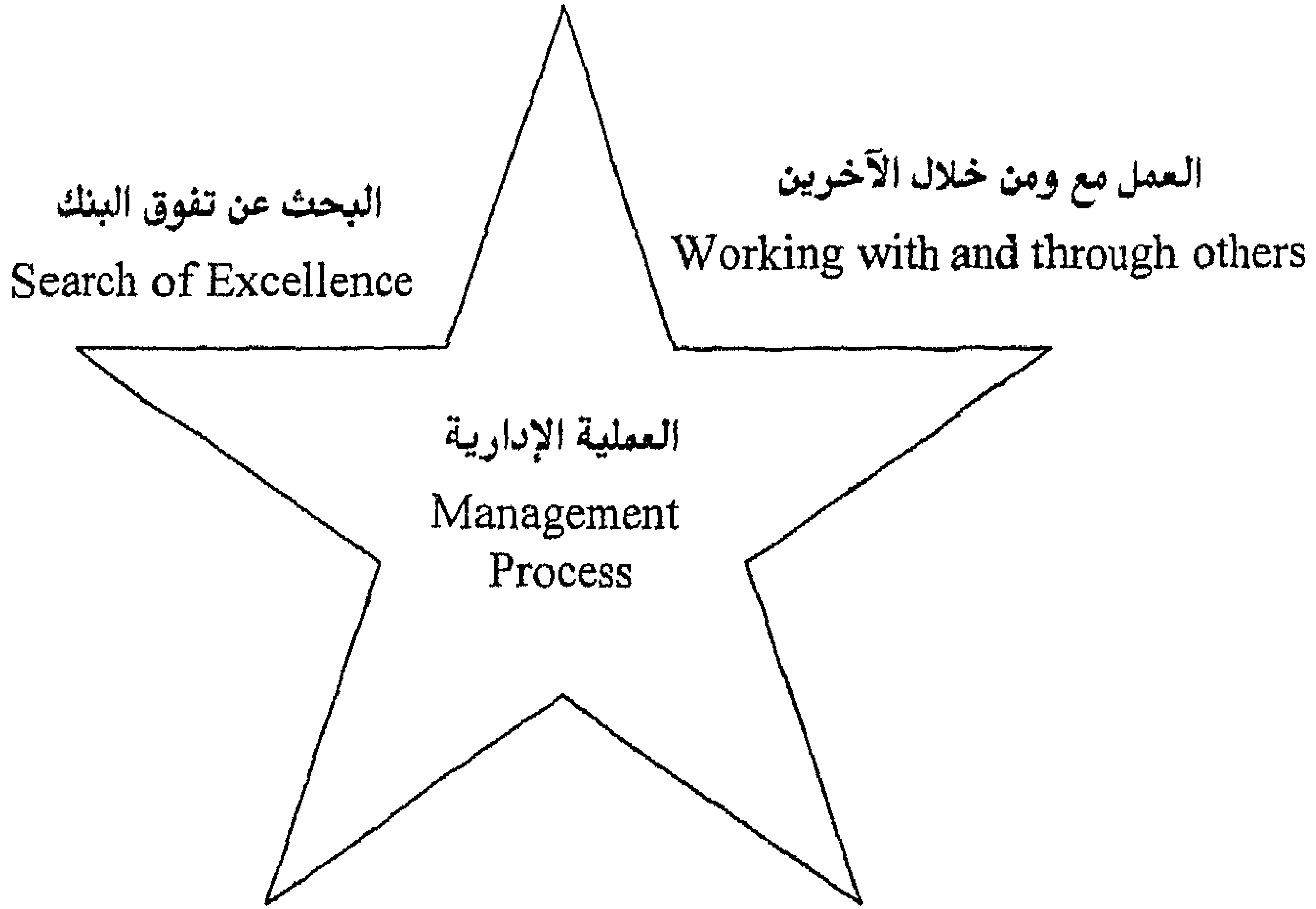
١- التوازن بين الفاعلية والكفاءة:

الإدارة المصـــرفية مطالـــبة بالســـعى نحـــو تحقيـــق الفاعـــلية Effectiveness والكفـــاءة Efficiency معـــا لأن المـــوارد المتاحة للبنوك ليست متوافرة بشكل مطلق ، فلا تغلب الاعتبارات المتعلقة بالفاعلية على اعتبارات الكفاءة أو العكس، وبمعنى آخر فإن الإدارة المصرفية ينبغى لها إيجاد صيغة توازنية بينهما فى ظل الأهداف التى يسعى إليها كل بنك.

ويعـــرف الـــبعض الفاعلية بأنها أحد العناصر المحورية للعملية الإداريـــة وتشـــير إلى محاولة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة(٢٠). بينما عرفها آخـــرون بأنها درجة تحقيق أهداف البنك(٢١). وهو ما يتشابه مـــع مفهـــوم آخر للفاعلية عرفها بصورة مختصرة بأنها " الاقتراب من الهدف Goal Attainment "(٢٢).

* يعد هذا النموذج Star Model تطوير قام به المؤلف عام ١٩٩٩ للنموذج الهرمي الذي استخدمه عالم الإدارة Robert Kreitner الأستاذ بجامعة Arizona State الأمريكية في التعبير عن ملامح العملية الإدارية عام ١٩٩٥.

شكل ١-٦: ملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك
Modern Bank Management Process



بيـــنما تبنى فريق رابع مفهوما آخر للفاعلية مختلفا عن سابقيه ، حيــث عــرفها بأنهــا أداء الأشياء الصحيحة بطريقة سليمة وفى الوقت الملائم[٢٣]، وعرفها فريق خامس بأنها مقياس لعوائد الأداء المنجز[٢٤].

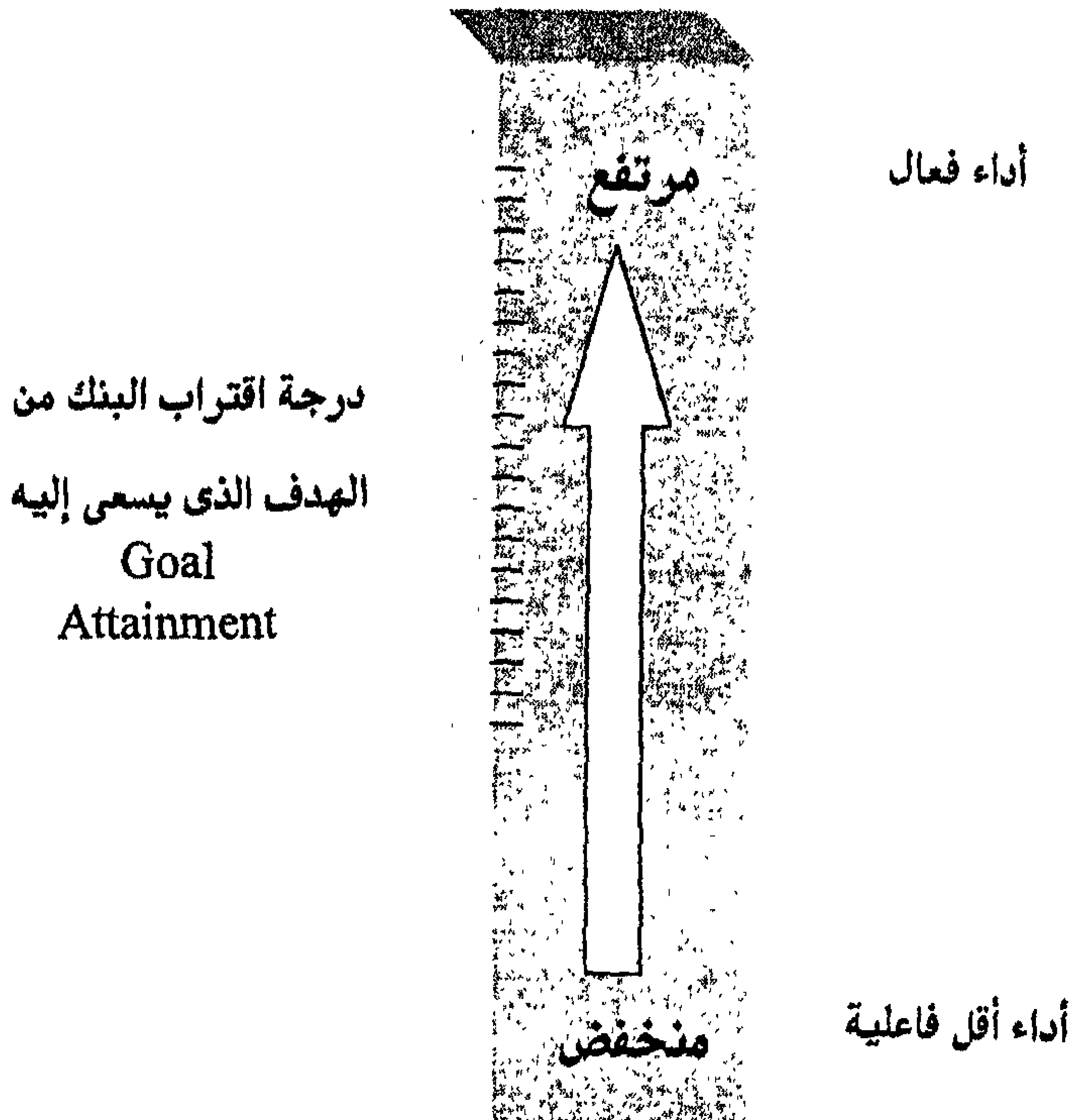
ومن الاستعراض السابق، يمكن الاكتفاء بالتعريف التالى للفاعلية :

فاعلية النشاط المصرفى Effectiveness هى درجـــة اقترابه مـــن الهـــدف Goal Attainment.

فكلما أدى الأداء إلى اقتراب البنك من الهدف الذى يسعى إلى تحقيقه ، كلما كان ذلك مؤشرا على زيادة فاعلية النشاط المصرفى، ومن ثم يمكن القول بأن الفاعلية تتعلق بالنهايات Ends أو الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل (١-٧)[٢٥].

أما الكفاءة فقد عرفها البعض بأنها إنجاز الأهداف بأقل فاقد ممكن من الموارد[٢٦]. ويلاحظ هنا أن هذا المفهوم قد ركز على إحدى مظاهر الكفاءة وهى انخفاض الفاقد ، وأغفل بقية الجوانب الأخرى لها، وهو نفس المفهوم الذى تبناه Van Fleet حيث عرف الكفاءة بأنها أداء العمل بطريقة لا تسمح بفقد الموارد[٢٧].

شكل ١-٧: مفهوم الفاعلية المصرفية
Bank Effectiveness



بيـــنما تـــدارك آخـــرون ذلك القصور، فعلى سبيل المثال عرفها Whitten وآخـــرون بأنهـــا نـــاتج قسمة المدخلات على المخرجات[٢٨]. ويتطابق هذا التعريف تقريبا مع تعريف آخر للكفاءة يشير إليها باعتبارها علاقة بين المدخلات والمخرجات[٢٩].

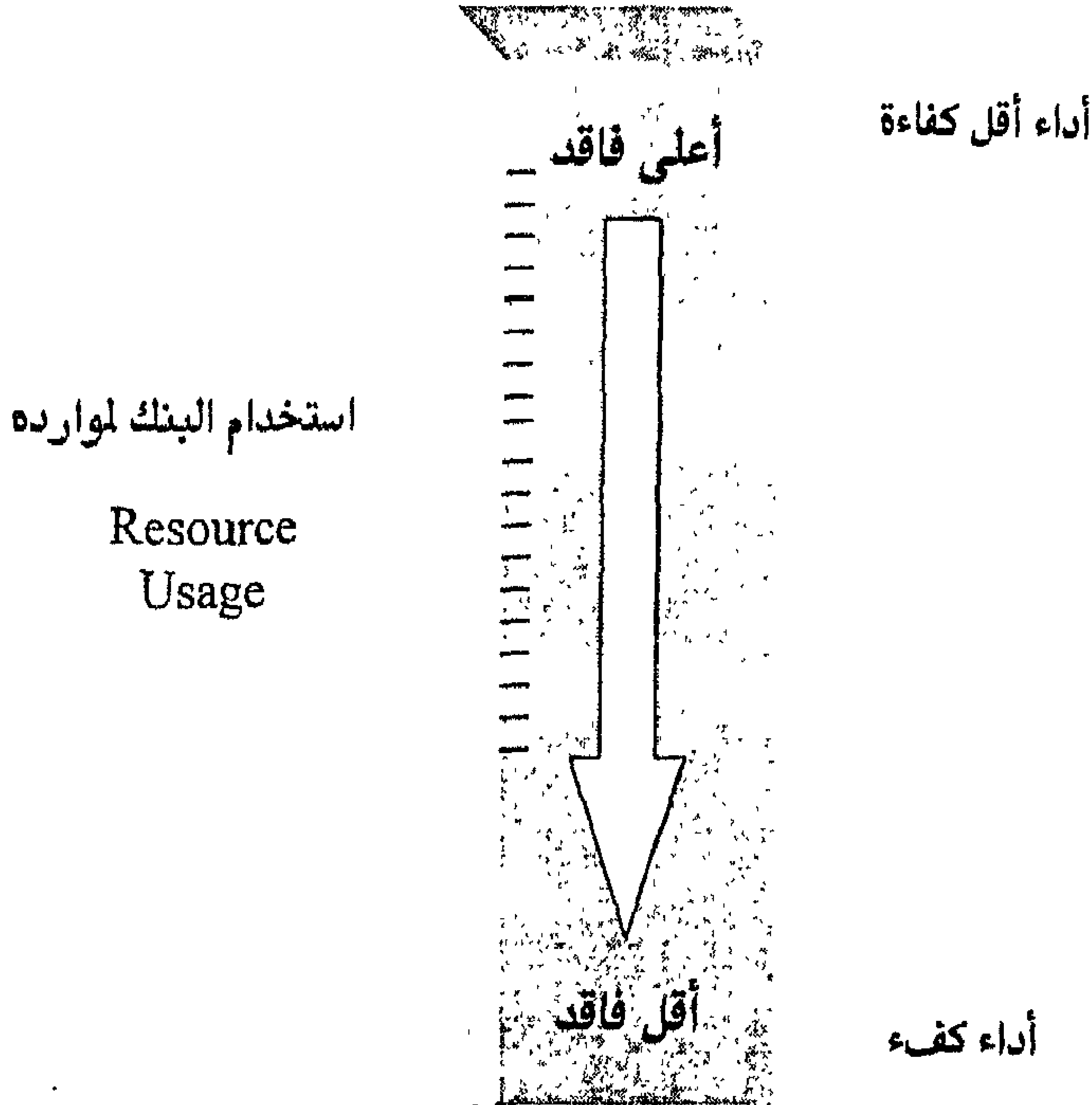
وفى المقـــابل عرفها بعض الباحثين بأنها أحد العناصر المحورية للعمـــلية الإداريـــة والتى تشير إلى مدى توازن كمية الموارد المستخدمة لإنجـــاز الأهـــداف التنظيمية مع ماتم إنجازه أصلا بواسطتها[٣٠] . وهو تقريـــبا نفس مفهوم أحد منظرى الإدارة الذى عرف الكفاءة بأنها مقياس لمقارنـــــة تكـــلفـــة المـــوارد مع ما تم تحقيقه من أهداف باستخدام هذه الموارد[٣١].

وفى ضـــوء ماتقدم ، يمكن للمؤلف وضع **التعريف** التالى لكفاءة النشاط المصرفى.

كفـــاءة النشاط المصرفى Efficiency **علاقة بين مدخلات البنك مـــن مخرجاته، بحيث: (أ) إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخـــلات، أو (ب) تحقق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل، أو (ج) تم تقديم المخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الكفاءة.**

ويوضـــح النموذج المبين بالشكل (١-٨) المفهوم السابق للكفاءة، بينما تشرح المصفوفة المبينة بالشكل الذى يليه (١-٩) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية[٣٢].

شكل ١-٨: مفهوم الكفاءة المصرفية
Bank Efficiency



شكل ١-٩: مصفوفة الفاعلية والكفاءة المصرفية
Effectiveness & Efficiency Matrix

درجة اقتراب البنك من الهدف Goal Attainment	سيئة	جيدة
عالية	(١) أداء فعال ولكنه غير كفء	(٤) أداء فعال كفء
منخفضة	(٢) لا فعال ولا كفء	(٣) أداء كف ولكنه غير فعال

درجة توظيف البنك لموارده

Resource Utilization

٢- العمل مع ومن خلال الآخرين:

إدارة البـــنوك فى جوهرها عملية اجتماعية Social Process لأنها تتعلق بتوجيه وتنسيق جهود العاملين فالمدير مطالب بإنجاز أهداف البنك مـــع ومـــن خـــلال الآخـــرين الذيـــن يتمثلون فى الأفراد الذين يرأسهم (المرؤوســـين). ويجـــدر الإشـــارة هنا، إلى ضرورة ترتيب الطموحات الشخصـــية والمصـــالح المتعارضة الأفراد العاملين بالبنك بصورة تتفق وتحقيق الأهداف التنظيمية التى من اجلها تم التعاون فيما بينهم.

٣- السعى لإنجاز أهداف البنك التنظيمية:

يقصد بالأهداف Objectives الغايات المرغوبة أو النتائج المحددة يســـعى البنك لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة وبترتيب أهميتها. وبمعنى آخر هى المقصد الذى يتم السعى نحو تحقيقه أو الاقتراب منه(٣٣).

وتسعى البنوك باعتبارها منظمات أعمال خدمية هادفة للربح إلى تحقيق عدد من الأهداف الإقتصادية مثل زيادة معدلات الربحية، نمو حجم المـــبيعات المصـــرفية ، تقديم خدمات مصرفية جديدة أو مبتكرة، تحسين المركز التنافسى للبنك فى السوق المصرفي الذى تعمل به.

ويعنى ذلك، أنه يوجد **هدف عام** يسعى إليه البنك (كالربحية مثلا) ويندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية التى من خلالها يتم الوصول إلى هـــذا الهـــدف العـــام ، ومن أمثلة تلك الأهداف الفرعية ، زيادة عدد الخدمـــات المصـــرفية المقدمة للعملاء، زيادة عدد فروع البنك ، خفض نفقـــات التشـــغيل المصـــرفي، تكثيف الجهود الترويجية، حيث لا يمكن الوصـــول إلى هـــدف الربحية العام ، إلا من خلال تحقيق تلك الأهداف الفرعية.

كما يتضح لنا أيضا أن الأهداف تنطوى على التزامات ، فقيام إدارة البنك بوضع عدد من الأهداف ، يعنى أن هناك التزاما قد وقع على أفراد البـــنك بالسعى لتحقيق تلك الأهداف ، ويلاحظ فى هذا الصدد أن الهدف الجيد هو الهدف القابل للقياس ، ويعنى ذلك أنه يجب التعبير عن الأهداف فى شكل كمى كلما أمكن ذلك.

٤- العمل فى ظل بيئة متغيرة:

تعمل البنوك داخل بيئة محيطة بها، فهى لا توجد من فراغ، وإنما تنشـــأ في البيئة التي تعمل بها ، وتمدها هذه البيئة بالموارد اللازمة لأداء أنشـــطتها، وتضع عليها في الوقت ذاته عدد من القيود Constrains ينبغى التكيف معها والعمل فى ظلها.

ويقصـــد ببيـــئة البـــنك Bank Environment كافـــة القـــوى أو المتغيرات أو الكيانـــات Entities التى تقع خارج البنك وتؤثر فى أدائه أو أنشطته[٣٤].

٥- البحث عن التفوق Search of Excellence:

مـــنذ ظهـــور مدخل التفوق الحديث Excellence Approach فى الكـــتابات الإدارية عام ١٩٨٢ مناديا بضرورة تطبيق منظمات الأعمال لمفـــاهيـــم غيـــر تقـــليديـــة في مجال الإدارة تمكنها من تحقيق التفوق والنجاح ،لم يكف الفكر الإداري عن اختبار وتطوير فروض هذا المدخل.

وفـــفى حيـــن كان اهتمام الرواد الأوائل لمدخل التفوق من أمثال Thomas Peters وزميله Robert Waterman منصبا على البحث في كيفية تفوق إدارة المنظمة (البنك في حالتنا) ككل، نجد أن الدراسات اللاحقة لهم تبنت اتجاهـــا آخر يبحث في الخصائـــص الإداريـــة Characteristics

الواجب توافرهـــا فى المديـــر الذي يمكن أن يقود المنظمة نحو التفوق.

فوفقا لما أشارت إليه تلك الدراسات، هناك أربعة خصائص ينبغى أن يتصـــف بهـــا المدير المتوهج نشاطا Outstanding Manager والذي يمكنه تحقيق تفوق البنك، هى(٣٥).

(أ) قائد نشط Active Leader:

يجب أن يتحلى مدير البنك بالنشاط والإيجابية ، بمعنى إلا يكتفى بـــدور المراقب، ويعنى ذلك قيامه بالتعاون من الإدارات المختلفة للبنك، ومشاركا فى عمليات اتخاذ القرار، ومفضلا لتحمل المسئولية عن الهروب منها ، وتحميل عبئها على مرءوسيه تجنبا للمساءلة.

كمـــا ينـــبغـــى أن تتصـــف قـــراراتـــه المـــتخـــذة بالذكـــاء Intelligent decisions ويعنى ذلك أنها ليست فقط ملائمة للموقف الذي تم اتخـــاذ القرار بشأنه، بل تكون قابلة للتنفيذ بواسطة المرءوسين ، وهذا لا يـــتأتى إلا مـــن خلال قيام المدير بالتحري والبحث عن المعلومات التي تســـاعده عـــلى اتخـــاذ مثل هذه القرارات ، ودراسة الموقف من مختلف جوانـــبه، بحيث لا يكتفي بالجلوس داخل المكتب وانتظار ما يقدم له من تقارير،ولوم المرءوسين علـــى أي خطأ يحدث في البنك.

(ب) محفز Incentive:

من الضرورى أن يقوم مدير البنك بتحفيز مرءوسيه لتحقيق أداء مـــرتفع، وهو ما يتطلب تحديده وتعريفه للمحفزات أو العوامل المحركة لدافعيتهم Motivation نحو العمل والإنجاز، ويوجد في مجال العمل العديد مـــن الحوافـــز التي يمكن استخدامها كمحفزات للأداء. ولا يجب هنا أن ينصـــرف الاعـــتقاد فقط إلى الحوافز المادية مثل زيادة الأجر، المكافآت الـــنقدية ، فالمجـــال متسع للحوافز المعنوية والذاتية التي لها نفس فاعلية الحوافز المادية.

فعـــبارات الـــتقدير والثناء الصادرة من المدير إلى المرءوسين، وإســـناده عمـــلا محبـــبا إليهـــم ، ومـــنحهم وقتا إضافيا للراحة وقضاء مصـــالحهـــم الشخصية ، هى أمثلة للحوافز المعنوية التي يمكن للمديرين أن يستخدموها.

أمـــا الحوافز الذاتية فيقصد بها تلك الحوافز المعنوية التي تجعل الموظـــف يشـــعر بتقدير البنك لذاته مثل توفير سيارات لنقلهم من أماكن أقامـــتهم إلى مقر البنك ، توفير الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم ، تجهيز مكان العمل بصورة جيدة (توفير مكتب كبير، وضع هاتف على المكتب، أجهزة تكييف ، موسيقى داخلية)٠

ومن الأهمية بمكان أن تكون الحوافز مشروطة بقيام المرءوسين بالإنجاز المرغوب، وإلا فقد الحافز قيمته، فالحوافز تفقد أثرها التدعيمي عـــلى السلوك عندما لا يحوى تطبيقها هذه الرابطة الشرطية، ومن ناحية أخـــرى يجب أن يكون الإنجاز المطلوب من المرءوسين والذي سيتم منح الحافـــز عـــلى أساسه في متناول المرءوسين أي يمكنهم تحقيقه، وإلا فقد الحافز فاعليته في إثارة دافعيه المرءوسين لصعوبة الحصول عليه(٣٦).

(ج) مانح للفرص Opportunities Provider:

يجـــب عـــلى المديـــر الذى يبغى تحقيق التفوق أن يمنح فرصا للمرؤوسين لإبراز قدراتهم على الإنجاز والابتكار والتعبير عن مواهبهم المختـــلفة ٠ فـــفى الكـــثير من منظمات الأعمال يوجد أفراد يرغبون فى الأداء المـــرتفع أو تحقيق إنجاز جيد لإشباع ذاتهم ، وهؤلاء يطلق عليهم الأفراد الموجهون بالإنجاز Achievement Oriented ٠

وتقـــدم لـــنا الكتابات السلوكية مؤشرات هامة فى هذا الصدد من خـــلال نظريات الدافعية التى تشير إلى أن دافع الإنجاز يمثل رغبة ملحة لدى بعض الأفراد فى تحقيق نتائج جيدة ومعدلات أداء مرتفعة فى المهام

الـــتى تم تكليفهم بها ، ويشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق تلك النـــتائج الـــناجحة ، بغض النظر عن أى عوائد خارجية موجبة يتوقعون الحصول عليها نتيجة لذلك ، كحصولهم على مكافآت مادية وغيره.

وبالـــتالي فـــإن المدير الراغب في تحقيق التفوق للبنك ينبغى له إعطـــاء الفرصة لهؤلاء الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجازي للتعبير عن قدراتهم بما يحقق صالح البنك في النهاية.

(د) خلق بيئة عمل إيجابيةPositive Work Environment :

المديـــر الذى يسعى لتفوق البنك هو الذى يعمل جاهدا على خلق بيـــئة عمـــل إيجابية للمرءوسين تشجعهم على العمل والأداء المرتفع بما يحقـــق الأهداف التنظيمية . ويتطلب ذلك قيامه بإزالة مختلف المعوقات الـــتي تحول دون قيام العاملين لواجباتهم على النحو الأكمل ، وكذا العمل عـــلى عـــلاج أسباب شكواهم وتوفير ظروف عمل جيدة (مكان نظيف للعمل ، تهوية مناسبة ، مقاعد مريحة ، إضاءة ، وغيره).

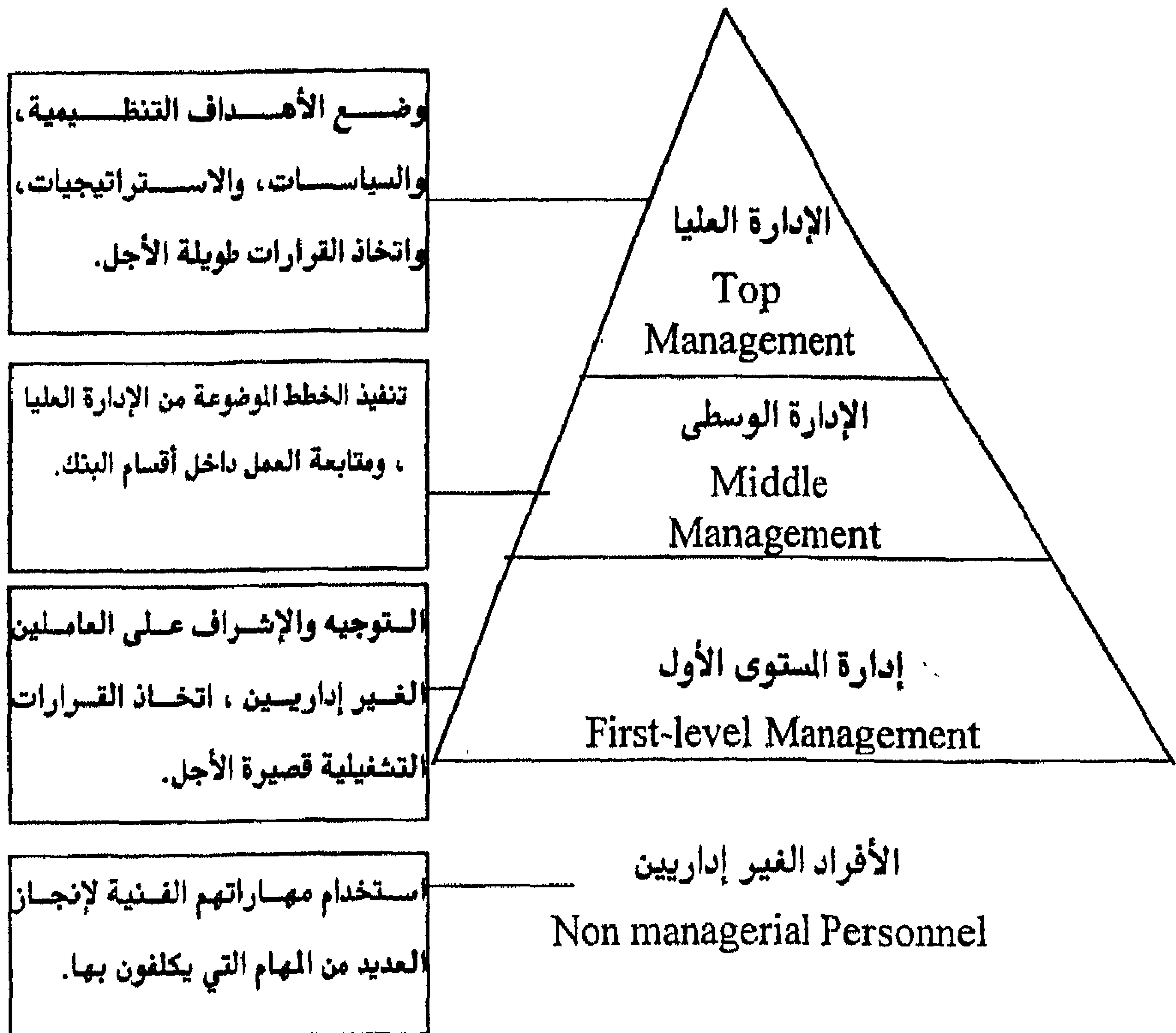
فمـــن المعلوم أن بيئة العمل الإيجابية تسهم في زيادة رضا الفرد عـــن عملـــه Job Satisfaction والـــذى يمـــثل محصلة مختلف المشاعر المـــتراكمة لـــدى الفرد تجاه العمل ، فكلما كان الفرد يتوقع أن يحقق له العمـــل إشـــباعا كبيرا كلما كانت مشاعره أكثر إيجابية ، أى راضيا عن عملـــه بصـــورة أكبر والعكـــس صحيح ، بمعنى أنه إذا تصور الفرد أن العمـــل يحـــرمه من هذا الإشباع (أى يحرمه من الأجر الذى يستحقه ، يحرمه من ظروف عمل جيدة) تزايدت لديه مشاعر الاستياء والضيق من العمل.

١-٤ المستويات التنظيمية للإدارة المصرفية

تتباين الأنشطة والمهام التى يقوم بها المديرون داخل البنوك وكذا المســئوليات التي يتحملونهــا تبعا لاختلاف مستوياتهم التنظيمية • يمكن هــنا التفرقة بين ثلاثة مستويات تنظيمية للإدارة المصرفية ، وذلك على النحو الموضح بالشكل رقم (١-١٠)، وهى [٣٧]:

شكل ١-١٠: المستويات التنظيمية للإدارة المصرفية

Organizational levels of Bank Management



(أ) الإدارة العليا للبنك Top Management:

وتســـمى أيضـــا الإدارة الاســـتراتيجية Strategic Management باعتبار أن هذا المستوى يتولى أساسا صياغة الخطط الشاملة التى تعكس احـــتياجات وتوجهـــات البـــنك فى الأجل الطويل وهى التي يطلق عليها الاستراتيجيات المصرفية Strategies .

لـــذا فـــإن مديري الإدارة العليا غالبا ما يولون اهتماما أكبر بالبيئة الخارجيـــة للبـــنك، والتى تتشكل من الكيانات Entities والقوى التي تقع خارج البنك وتؤثر عليها بصورة غير مباشرة مثل الظروف الاقتصادية، والسياسية، والمستوى التقني، وذلك حتى يمكن للبنك التعامل والتكيف مع تلك القوى بصورة أكثر فاعلية وعلى نحو يمكنه من البقاء في السوق.

وفيما يلى أهم الأنشطة الأساسية لمديري الإدارة العليا بالبنوك:

١- وضع الأهداف التنظيمية التى سيسعى البنك لتحقيقها .

٢- تخطيط الاستراتيجيات المختلفة التى سيتبعها البنك .

٣- وضع السياسات التي سيتم تنفيذها .

٤- التأكد من الأداء الكلى يسير وفقا للخطط الموضوعة.

٥- اتخاذ القرارات طويلة الأجل Long-term Decisions .

ويتبين مما تقدم ، أنه من الأهمية بمكان أن يتمتع مديروا الإدارة العليا للبنوك بالتفكير الاستراتيجى الموجه نحو المستقبل Future-oriented بحيـــث يمكنهم اتخاذ العديد من القرارات تحت ظروف عدم التأكد، وفى ظل ظروف تنافسية ضاغطة.

ومن أمثلة الأفراد الذين يشغلون مستوى الإدارة العليا بالبنوك، ما يـــلي: رئيـــس مجلس الإدارة، المسئول التنفيذى الأول، العضو المنتدب، المدير العام، المدير الإقليمي، مدير الفرع.

(ب) الإدارة الوسطى Middle Management :

تتمـــثل المهام الأساسية لمن يشغلون الإدارة الوسطى بالبنوك فى ترجمة الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعة بواسطة الإدارة العليا إلى أنشـــطة ومهام محددة لإنجازها ، لذا غالبا ما ينصب اهتمام هذا المستوى على أقسام العمل داخل البنك ، وعلى نتائج الأداء وما تم إنجازه .

ونظرا لأن أنشطة مديرى الإدارة الوسطى تتطلب اتخاذ القرارات قصيرة الأجل والمتعلقة بالعمليات التنفيذية والإنتاجية للمنظمة وهى التـــى يطـــلق عـــليها القـــرارات الميدانية ، لذا تسمى الإدارة الوسطى بالإدارة الميدانية Tactical Management.

ومـــن أمثـــلة مسئولى الإدارة الوسطى بالبنوك رؤساء الأقسام، كـــرئيس قســـم الاعـــتمادات المستندية، رئيس قسم الخزينة، رئيس قسم الـــتحويلات، رئيس قسم القروض، رئيس قسم الحاسب الآلي، رئيس قسم التسويق، رئيس قسم الودائع، وهكذا.

ويتضـــح مما تقدم أن مديري الإدارة الوســـطى يجب أن يكونوا موجهيـــن بـــروح العمـــل الجماعي Team-oriented حتى يمكنهم إنجاز الخطـــط والأهداف المطلوبة من خلال النشاط الجماعى للأفراد العاملين بمختلف الأقسام التى يتولون إدارتها.

(ج) إدارة المستوى الأول First –level Management :

يتولى بصفة أساسية مسئولى مستوى الإدارة الأول بالبنك المهام الاشرافية الأولية داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة بالبنوك ، وكان هذا المســـتوى الإدارى يعـــرف فى الفكـــر التقليدى بمستوى الإدارة الدنيا Lowest Management.

ويقـــوم مســـئولوا إدارة المستوى الأول ويطلق عليهم فى معظم البنوك بالمشرفون Supervisors بالتعامل المباشر وتوجيه الأفراد العاملين بالبـــنك الذين ينفذون الأعمال بأيديهم ، وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بأى صلاحيات إدارية داخل البنك، ويطلـــــق عليهم المنفذون Operatives ، أو العامـــلون الغير إداريين Non Managerial. ويلخص الجدول (١-٣) بعضا من أهم مسئوليات المشرفين بمنظمات الأعمال[٣٨].

جدول١-٣: أمثلة لأهم مسئوليات المشرف فى البنوك المختلفة
Responsibilities of a supervisor

م	المسئولية
١	جدولة Scheduling الأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية
٢	توضيح المهام Tasks للأفراد الذين يقومون بالإشراف عليهم
٣	تجميع الأفكار التى من الممكن أن تؤدى إلى تحسين الأداء التشغيلى
٤	تقييم أداء Performance المرؤوسين
٥	تقديم مقترحات بزيادة أجور أو مكافآت المرؤوسين المجتهدين
٦	اقتراح تكليفات أعمال Assignment جديدة للمرؤوسين
٧	إبلاغ المرؤوسين بالأهداف التنظيمية الموضوعة بواسطة الإدارة العليا
٨	شرح توقعات الإدارة حول أداء العاملين للمرؤوسين
٩	إحاطة المستويات الإدارية الأعلى علما باحتياجات وحدات العمل وبما تم إنجازه
١٠	القيام بتدريب العمال وتطوير أدائهم لمقابلة معايير الأداء المرغوب
١١	تشجيع العمال المتميزين للمحافظة على أدائهم العالى
١٢	تنمية ولاء المرؤوسين للبنك

١-٥ الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية

فى عــام ١٩١٦ أشــار أحــد مفكرى الإدارة الأوائل وهو رجل الصــناعة الفرنســي هنري فايول Henri Fayol والذي اعتبر بمثابة أبو المدخــل الوظيفي في الفكر الإداري إلى خمس وظائف للإدارة، هى: ١- التخطيط ، ٢- التنظيم ، ٣- إصدار الأوامر ، ٤- التنسيق ، ٥- الرقابة.

وافــترض فــايول أن الوظــائف الســابقة وحدها هى الوظائف الأساســية للإدارة ، لأنها من وجهة نظره الأكثر ضرورة لإنجاز النشاط الإدارى ، كمــا أنهــا ذات صلاحية عامة لكافة منظمات الأعمال بغض النظر عن أهداف كل منظمة(٣٩) .

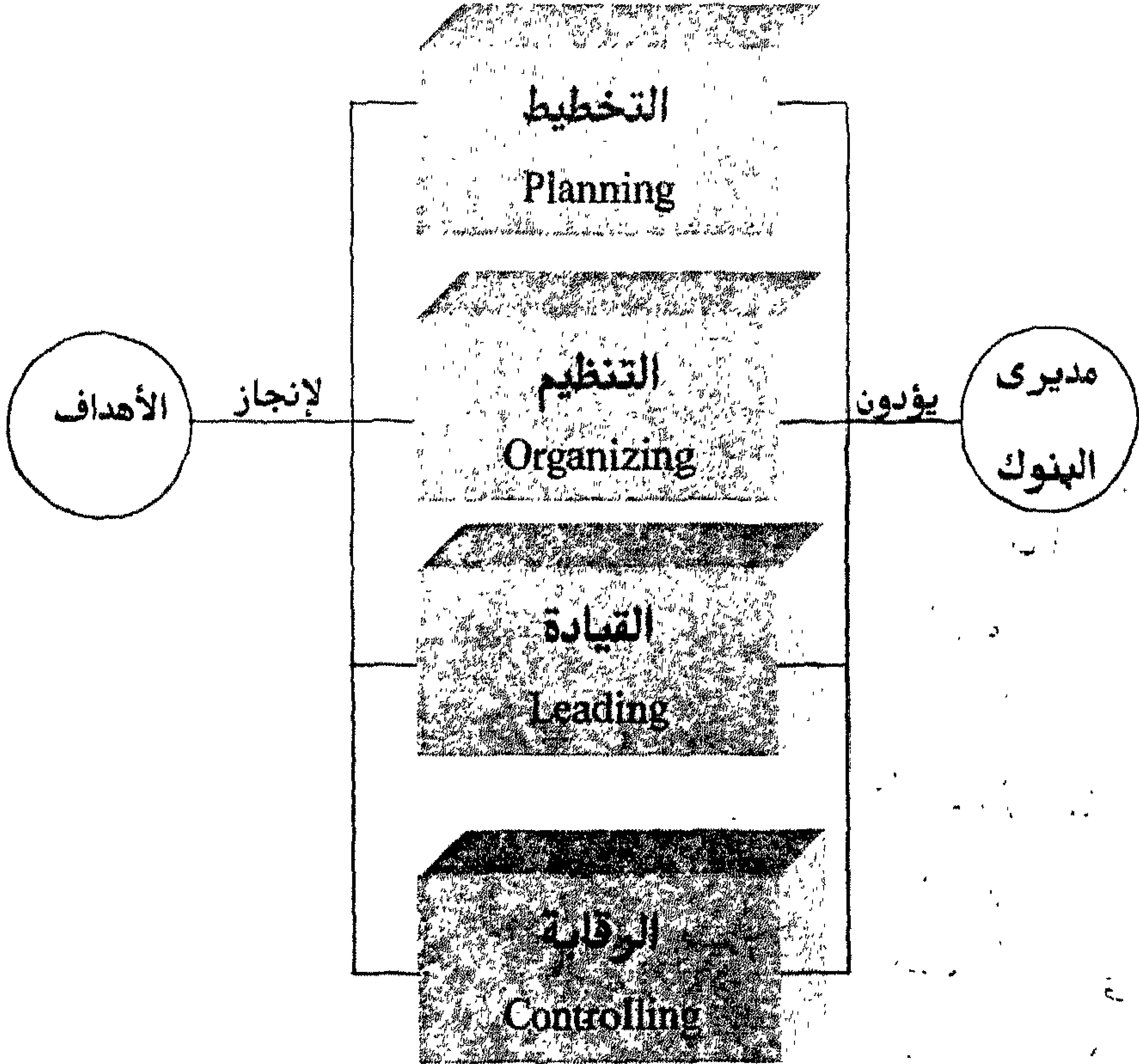
فى المقــابل استخدم البعض من أساتذة الإدارة بجامعة كاليفورنيا فى منتصــف الخمســينات الــتخطيط ، والتــنظيم ، والتشكيل Staffing (اخــتيار العامــلين وتوظيفهــم) ، والــتوجيه ، والرقابة ، كأهم وظائف للإدارة.

أمــا الآن فقــد اســتقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظــائف أساسية للإدارة موضحة بالشكل (١-١١)(٤٠) وهى تمثل المنهج الــذى سيتبعه المرجع فى هذا الصدد ، وأن كان ذلك لا يعنى عدم وجود محاولات جديدة لتمديدها ، وفيما يلى تناول موجز لتلك الوظائف(٤١) .

١- تخطيط الأنشطة المصرفية Planning:

يشــار إلــى الــتخطيــط باعتــباره الوظيفــة الأولية للإدارة المصــرفية Primary Function، ويقصــد بالــتخطيط العمليات المتتابعة والمنظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع الأهداف المطلوب بلوغها ، وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيقها.

شكل ١-١١: الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية
Basic Functions of Bank Management



ويعنى ذلك أن وظيفة التخطيط بالبنوك تتضمن الأنشطة التالية:

١- تحليل الموقف الحالى للبنك

٢- التنبؤ بالظروف المستقبلية التى يمكن أن يواجهها البنك.

٣- وضع أهداف الأداء Setting Performance Objectives .

٤- تحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

٥- تقرير الأنشطة المختلفة المرتبطة بتلك الاستراتيجيات.

٦- تحديد الموارد المطلوبة لأنشطة البنك لإنجاز الأهداف.

٧- تحديد مسارات العمل المستقبلى لجميع أفراد البنك.

ويتضـــح مما تقدم ، أن التخطيط يؤدى إلى تدنية درجة التأكد فى عملية اتخاذ القرارات ، فالعملية التخطيطية توضح إلى حد كبير لمديرى البنوك التداعيات المحتملة لكل موقف ، وتدفعهم للنظر إلى الأمام لصياغة الخطط المستقبلية.

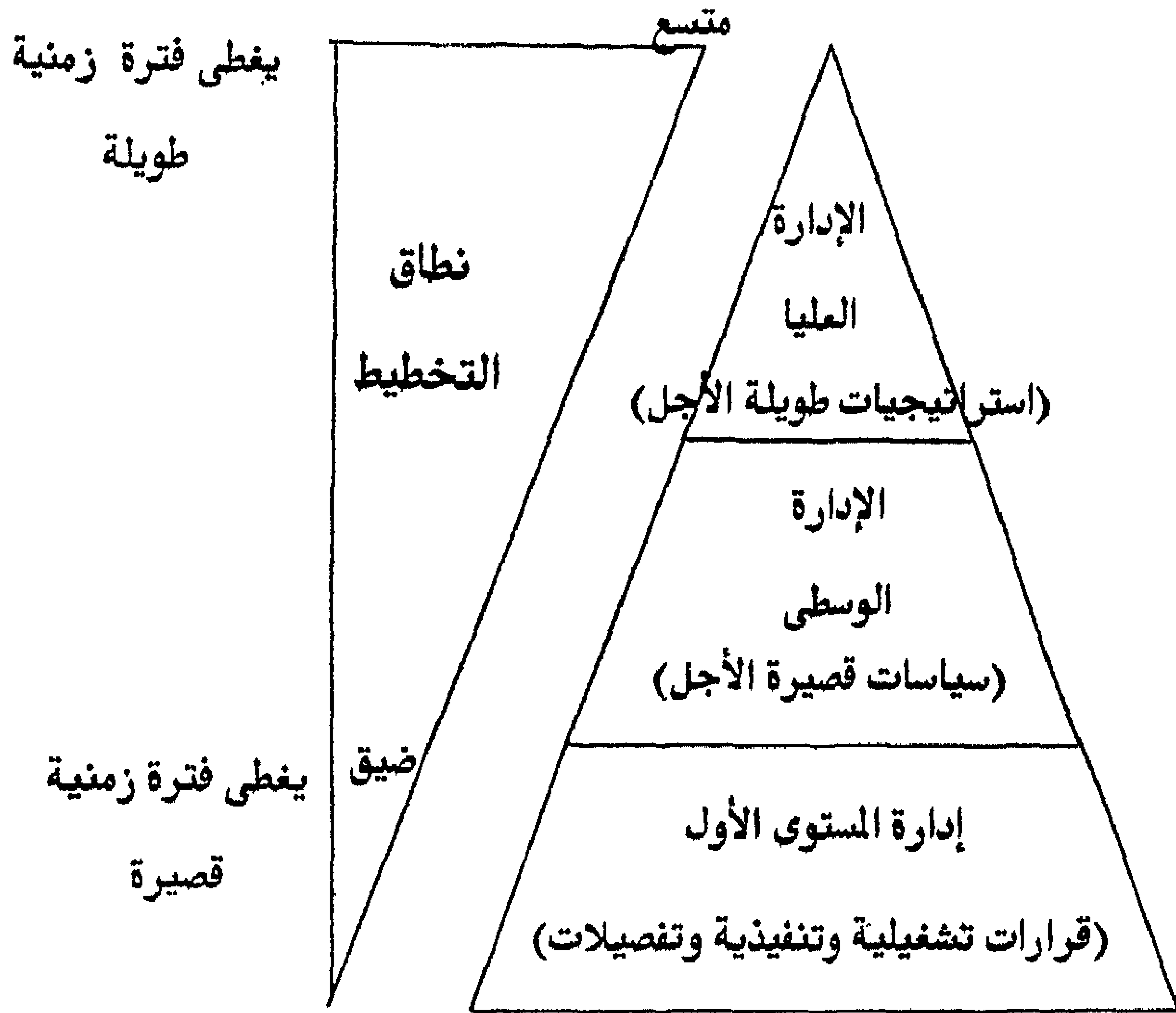
ويجب هنا التفرقة بين وظيفة التخطيط Planning الذى تم الإشارة إليهــا وبيـــن العمــليــة التخطيطية. حيث يقصد **بالعمــلية التخطيطية** Planning Process مجموعــة الخطــوات الــتى تحوى بداخلها عددا من الأنشــطة الفرعية المرتبطة والتي يجب اتباعها بصورة منتظمة ورسمية لــلقيام بوظيفــة الــتخطيط ، مــثل التحليل الموقفى ، وتنمية البدائل من الأهداف والخطط ، تقييم الأهداف والخطط ، انتقاء الهدف والخطة ، تنفيذ الخطـــة ، المتابعة والرقابة. ويطلق حاليا على التوصيف الكامل لخطوات تلك العملية التخطيطية **بالمشاهد التخطيطية** Planning Scenarios.

أمـــا **الخطـــة** Plan فـــهى قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها ، والتصـــرفات والوســائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف ، وتوقيتات الاســتخدام ، وهــناك العديد من أنواع الخطط المختلفة التى يتعامل معها مديــرى البــنوك ، مثل الخطط طويلة الأجل ، قصيرة الأجل ،والخطط المســتديمة والخطــط ذات الاستخدام الواحد ، والاستراتيجيات والخطط الميدانية والخطط التشغيلية.

ومــن الملاحــظ أن هــناك ارتــباطا بين التخطيط والمستويات التنظيمية للإدارة المصرفية، فكلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي للبنك كمستوى الإدارة العليا ازداد نطاق التخطيط اتساعا وطالت الفترة الزمنية التى تغطيهــا الخطة، وفى المقابل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمى ــ مــرورا بمســتوى الإدارة الوسطى ــ يضيق نطاق التخطيط وتقصر

الفـــترة الزمنية التى تغطيها الخطة لتصل إلى أدناها فى المستوى الأول لـــلإدارة المصـــرفية الذى يضطلع بالقــرارات التشتغيليـــة والتنفيذيـــة، وذلك كما هو موضـــح بالشكل (١-١٢)[٤٢] .

شكل ١-١٢ :نطاق التخطيط والمستويات التنظيمية لإدارة البنك
Planning and Levels of Management



٢- تنظيم الأنشطة المصرفية Organizang:

يتمـــثل في عمـــلية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة لإنجاز مهام تحقق هدفا عاما للبنك.

وبالتالى فإن تنظيم الأنشطة المصرفية يتضمن تحديد ما يلي:

١- المهام التي يجب على العاملين بالبنك أداؤها .
٢- من الذي سيؤدى كل مهمة؟
٣- أسس تجميع تلك المهام.
٤- من له سلطة اتخاذ القرارات.
٥- مسئولية كل فرد داخل البنك.
٦- كيفية تقسيم العمل على الأفراد.
٧- تسلسل الأوامر داخل البنك.
٨- درجة المركزية أو اللامركزية المتبعة بالبنك.
٩- نطاق الإشراف Span of Control الواجب تطبيقه.
١٠- التجميع الإدارى للمهام داخل أقسام البنك.

ويتضـــح ممـــا تقـــدم أن وظيفة التنظيم تستند على العديد مـــن المـــبادئ الإداريـــة مثل مبدأ وحدة الأمر ، وتوازن السلطة والمسئولية، وتقسيم العمل، وسلسلة الأوامر Chain of Command ، التكوين الإدارى Departmentalization ، نطاق الإشراف.

ويتبين لنا أيضا أن مفهوم التنظيم يختلف عن مفهوم البنك كمنظمة Organization والـــتى تمـــثل كيانـــا إداريـــا منتظما من الأفراد مختلفى التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية لـــتحقيق أهـــداف محددة يصعب إنجازها فى الأحوال الطبيعية إذا ما تم أداؤها بصورة منفردة.

٣- قيادة العاملين بالبنك Leading :

يقصد بها عملية إثارة دافعية Motivation الأفراد العاملين بالبنك لـــلأداء المرتفع وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة مرضية من خلال الاتصال بهم عن قرب ، وبالتالى تتضمن القيادة القيام بالأنشطة التالية.

١- الاتصال اليومى بالأفراد العاملين بالبنك.

٢- علاج التعارضات Conflicts التى تنشأ بين العاملين.

٣- إعطاء المرءوسين بعض الحرية لتنفيذ أفكارهم.

٤- خلق روح الجماعة بين العاملين بالبنك.

٥- استخدام الحوافز لإثارة دافعية العاملين نحو العمل.

٦- محاولة التأثير على الأفراد لتقديم أقصى جهد ممكن.

وبذا يتضح لنا أن جوهر عملية القيادة يكمن فى التأثير Influence الذى يمارسه القائد Leader (مدير البنك) على آخرين يمثلون التابعين أو المرؤوســين Subordinates (موظــفى البــنك) ، وأن هذا التأثير يســتهدف تنشــيط أو دافــع العمل لديهم ، وتحفيزهم نحو الأداء المرتفع وتوجيههم إلى إنجاز أهداف التنظيم.

لـــذا يعتبر البعض أن وظيفة الإدارة المصرفية تعد عملية معقدة نســبيا، حيث يتم من خلالها توفير الحوافز المادية للأفراد كزيادة الأجور والعلاوات الدورية ، والحوافز المعنوية كالتقدير الذى يبديه رئيس العمل نحو المرؤوسين ، فضلا عن قيام مدير البنك بممارسة تأثيره الوظيفى فى الوقت ذاته على المرؤوسين.

٤- الرقابة على الأداء المصرفى Controlling :

تتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أنشطة البنك للتأكد من إنجاز النتائج المســتهدفة ، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أى انحرافات ذات دلالة Significant Deviations بين الأداء الفعلي المقاس والأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات ، لجعل الأداء يمضى فى المسار المخطط له .

ويعنى ذلك أن وظيفة الرقابة تطرح هذا التساؤل.

" هل عوائد البنك تتسق مع أهدافه؟ "

وبالتالى فإن وظيفة الرقابة تتضمن ما يلى:

١- تحديد الأداء المعياري للبنك.

٢- مراقبة أداء العاملين بالبنك والأنشطة التي يقومون بها.

٣- مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المعيارى.

٤- إحاطة العاملين علما بنتيجة تلك المقارنة (إيجابية أم سلبية).

٥- اتخاذ تصرف لعلاج الانحــرافات التى أسفرت عنها المقارنة.

ومــن الملاحــظ أن هناك درجة أو حد Parameter مقبول بمعظم أنشــطة الأعمـــال بين الأداء الفعلـــى والأداء المرغـــوب أو المعيـــار المــتخذ كأســـاس لـــلمقارنة ، يطـــلق عليــه المدى المقبول للانحراف Acceptable range of variation ، فإذا ما تم تجاوزه يصبح الانحراف ذا دلالة Significant، ويتعين عنده القيام بالتصرف التصحيحي.

وقــد تتعدد الإجراءات الواجب اتخاذها فى البنوك تبعا لاختلاف طـــبيعة الانحـــراف وأسبابه ، فإذا كان الانحراف ناتجا عن أسباب يمكن معالجــتها في الأجل القريب، يتم وضع خطط قصيرة الأجل لتلافى هذا الانحراف.

وفى المقابل إذا كانت الانحرافات تحتاج لوقت طويل لعلاجها مثل الانحــراف الــناتج عــن اختلال الهيكل التنظيمي للبنك، فيلزم هنا القيام بخطط تصحيحية طويلة الأجل لعلاج ذلك.

وعندما يقل الأداء الفعلى عن الأداء المرغوب فإن الإنحراف يصبح ســالبا ، ويشار إلى ذلك بالوضع المشكلة Problem Situation ، ويتطلب ذلــك من إدارة البنك اتخاذ التصرف التصحيحى الذى يعيد الأداء الفعلى إلى المعدلات المعيارية المرغوبة.

أمــا عــندما يفوق الأداء الفعلى الأداء المرغوب يصبح الانحراف موجــبا ، ونجــد أنفســنـــا أمـــــام مـــا يســـمى بالوضع الفرصة Opportunity Situation . والــذى يــتعين معـــه اتخاذ التصرف الكفيل بالمحافظـــة على استمرارية هذا الأداء المرتفع الذى يمثل فرصة للمنظمة لــتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية. أو إعادة النظر فى المعايير المتخذة كأساس للمقارنة لاحتمالات عدم واقعيتها.

١-٦تمديد وظائف الإدارة المصرفية

تبــنى بعــض كتاب الإدارة في الآونة الأخيرة اتجاها نحو تمديد Expanding الوظائف الإدارية لتصبح ثماني وظائف أساسية وليس أربع، وذلك كما يوضحه النموذج المبين بالشكل (١-١٣)، وقد كان مبررهم في ذلك هو ارتفاع درجة التعقد والتعارض الإداري داخل منظمات الأعمال المختــلفة ، ومــنها البــنوك بطبيعة الحال، وتزايد وتنوع عدد المشاكل المختلفة التي أصبحت تواجهها تلك المنظمات[٤٣] .

شكل ١-١٣:النموذج المتمدد لوظائف الإدارة المصرفية



ويشـير الـتعقد Complexity إلى عدد المستويات الإدارية التى يضـمها البنك ودرجة الاختلاف أو التباين الموجود داخله ، فكلما تعددت المسـتويات الإداريـة أو تزايدت نسبة الاختلافات كان ذلك مؤشرا على ارتفاع تعقد البنك.

أمـا الـتعارض Confection فيعبر عن عدم التوافق الناتج عن تداخل الاختصاصات بين الوظائف المختلفة داخل البنك(٤٤).

بيـنما يقصد بالمشاكل Problems تلك الاختلافات التى تظهر بين المواقف أو الأوضاع الفعلية وبين الأوضاع المرغوبة (٤٥).

وفيما يلى تناول موجز للوظائف الإدارية المقترح إضافتها:

١- اتخاذ القرارات المصرفية Decision Making :

يعرف القرار Decision بأنه اختيار لبديل من بين مجموعة بدائل للتصرفات تجاه مشكلة معينة(٤٦) ، وكان قد سبق الإشارة إلى أن المشكلة تعنى الاختلاف بين الوضع الفعلى والوضع المرغوب.

أمــا عملية اتخاذ القرار Decision Making Process فتشير إلى سلســلة الخطوات التي تتضمن تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقييــم الــبدائل المختــلفة من الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجـــة القـــرار المتخذ (٤٧).

وينــتهج مديــرو البــنوك في تعاملهم مع المشاكل ثلاث مداخل مختلفة،هى (٤٨).

(أ) مدير البنك المتجنب للمشاكل Problems Avoidor :

يفضــل هذا النمط من مديرى البنوك أرجاء التعامل مع المشكلة وعــدم مواجهة الواقع الفعلى ، ولهذا المدخل جوانبه الايجابية والسلبية ، فمــن سلبياته احتمال ضياع فرص علاج المشكلة فى الوقت الملائم مما يــترتب عليه أضرار كبيرة للبنك ، وخسائر غير متوقعة نتيجة المماطلة فى اتخاذ الحل فى التوقيت الملائم.

أمــا إيجابيــته فتظهر عندما لا تمثل المشكلة ظرفا ضاغطا على البنك ، والتالى فمن الممكن أن تختفى بمرور الوقت ، أو أن التغاضـــى المؤقت عن الحل قد يسمح لمتخذى القرار المصرفى بدراسة الموقف من مختــلف جوانــبه وصولا إلى القرار الملائم . كما أن إرجاء التعامل مع المشاكل يساعد فى تجميعها ومن ثم يتيح إمكانية البدء بالمشاكل الحرجة

(ب) مدير البنك حلال المشاكل Problems Solvers :

ويتصف مديرو البنوك الذين يتبنون هذا المدخل بالتعامل مع المشكلة عند حدوثها . وقد يتبع فى حل المشكلة عدد من الأساليب منها :

١- أسلوب المحاكاة ، بمعنى تكرار الاستجابة التى سبق وأن طبقت بنجاح فى مواجهة مشكلة مماثلة ٠

٢- الاســتعانة بالــرأى الخــبير ، ويعنى ذلك الاعتماد على النظم الخــبيرة Expert Systems ، والتى تمثل إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبيــنة عــلى الحاسـبات الآلية والمصممة بحيث تحاكى عمليات تفكير الخــبير البشــرى. أو الاستعانة برأى الخبير البشرى نفسه ، والذى يقوم باقتراح عدة بدائل ممكنة للاختيار بينها.

فعلى سبيل المثال قد يواجه المدير بمشكلة ذات أبعاد قانونية ولا يمكــنه الــتأكد مــن الالتزامات المترتبة عليها ، لذا يلجأ إلى المستشار القــانونى للبــنك لإبــداء الرأى والنصيحة فى هذا الصدد ، وبذلك يمكنه اختيار الحل الملائم داخل الإطار القانونى.

٣- أســلوب التجربة والخطأ Trial and Error : وهو يصلح فى الأوضـــاع التى يعرف مسبقا أن إحدى المحاولات تتضمن الحل ، ولكن مدير البنك لا يعرف أى هذه المحاولات ، فإذا فرضنا مثلا أنه تم تسجيل التحــليلات الإحصــائية المتعلقة بالنشاط المصرفي المتعلقة بشهر ما فى ملف داخل الحاسب الآلى بواسطة الموظف المختص ، وقد دعت الحاجة المديــر إلى الــتعامل مع هذا الملف أثناء غياب هذا الموظف ، وبالتالى فالمدير مضطر إلى استخدام أسلوب التجربة والخطأ بأن يقوم بفتح ملفات البيانات واستعراض محتوياتها حتى يصل إلى الملف المطلوب ٠

(ج) مدير البنك الباحث عن المشاكل Problems Seeker :

ويقصــد بهــم ميدرى البنوك الذين يحاولون البحث عن المشاكل المحــتمل حدوثهــا وإيجــاد الحلول لها ، حتى لا يتعرضــون لظروف ضاغطة فى المستقبل، وتقليل أى آثار سلبية يمكن أن تسببها تلك المشاكل للبنك. لذا يطلق عليهم المديرون رائدى النشاط Proactive Managers .

٢- اختيار وتوظيف العاملين بالبنك Staffing:

تشير وظيفة اختيار وتوظيف العاملين بالبنك والتى يسميها البعض أيضـــا التشـــكيل إلى عمـــليات استقطاب Recruiting الموارد البشرية ، واختبار مدى صلاحيتها للعمل داخل البنك، وتعيينها في الوظائف الملائمة لها ، وتدريبها لرفع كفاءة أدائها.

ويطـــلق عـــلى الأنشـــطة السابقة والتى تتمثل بصفة أساسية فى تخطيط واستقطاب وتنمية الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية.

ويتضـــمن نطـــاق عمـــل إدارة الموارد البشرية بالبنوك المختلفة وضـــع سياسات القـــوى العاملة والإجراءات وفقا للإستراتيجيات العامة لكل بنك وهيكله التنظيمي والتخطيط للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المطلوبة من التخصصات ، وتحليل الوظائف Job Analysis وتوصيفها ، وكـــذا التنـــبؤ بالاحتياجات المستقبلية. ثم يلى ذلك اختبار العاملين الذين يصلحون لشغل تلك الوظائف ، وتقييم أدائهم ، والقيام بتدريبهم والاهتمام بالجوانب السلوكية لتحريك دوافعهم وإثارة حماسهم نحو العمل ، وعلاج أى من المشاكل التى قد تثار بين الأفراد العاملين.

ويتطـــلب أداء المهام السابقة ، تفهم مديرى البنوك لطبيعة ودور الموارد البشرية وأهميتها فى تحديد الأهداف التنظيمية المرغوب.

٣- الاتصالات المصرفية Communication:

يقصـــد بالاتصالات كافة الأنشطة المتعلقة بنقل واستقبال المعانى والمعـــلومات باستخدام رموز مشتركة تحملها وسائط أو قنوات تربط بين المرسل والمستقبل ، وهم هنا الأفراد العاملين بالبنك.

ويتخذ الاتصال التنظيمى داخل البنوك ثلاث أشكال رئيسية،هى :

(أ) الاتصـــال الشـــفوى Oral Communication : ويتم من خلاله تـــداول المعـــانى أو المعلومات بين المرسل (مدير البنوك) والمستقبـــل (المرؤوســـين) شـــفهيا ، ســـواء باســـتخدام المقـــابلات الشخصية ، أم المحادثـــات الهاتفية ، الخطب ، العرض الشفهى للرسالة المطلوبة.

(ب) الاتصـــال الكـــتابى Written Communication: ويتضـــمن المذكـــرات ، الـــتقارير ، المطبوعات ، وأى مستندات أخرى تستخدم فى عملية الإتصال بالبنوك.

(ج) الاتصـــال الالكترونى Electronic Communication : ويشير إلى الاتصـــالات الـــتى تعتمد على الوسائل الآلية مثل البريد الالكترونى للحاســـبات الآليـــة E-mail ، الفاكس ، ومؤتمرات تداول البيانات الآلية Teleconferencing ، والـــتى تســـمح بتفاعل أفراد البنك المتواجدين فى أماكن جغرافية متفرقة من خلال شاشات الحاسبات الآلية.

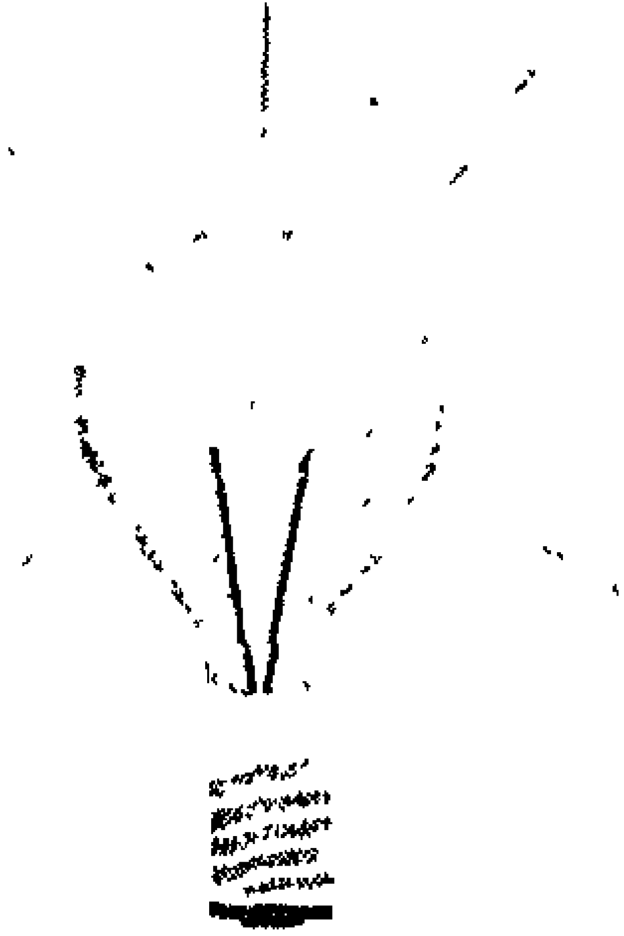
٤- إثارة دافعية العاملين بالبنوك Motivating:

يســـتخدم مصـــطلح الدافعية Motivation فى الإدارة للإشارة إلى القـــوى الكامـــنة داخل الفرد التي تنشط وتوجه وتحافظ علي استمرارية الجهـــد الـــذى يبذلـــه . وبالتالى فإن الفرد الذي يتســـم بدرجة عالية من الدافعية نحو العمل يبذل مجهود أكبر لإنجاز أهداف الأداء.

ووظيفـــة الإدارة المصرفية في وقتنا المعاصر هى محاولة إثارة دافعيـــة المرءوســـين نحـــو بذل مجهود أكبر في العمل لتحقيق الأهداف المـــرغوبة، وكمـــا سبق وأن أوضحنا فإنه يمكن تحريك وتنظيم وتوجيه المرءوســـين وتحميسهم نحو العمل من خلال استخدام الحوافز Incentive سواء المادية أم المعنوية.

وتمـــثل هذه الحوافز العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد والذى يـود الفرد الحصول عليه لإشباع الأشياء الموجودة داخله ، والتى تتمثل فى الحاجات والرضا والتوقعات والأهداف. ويعنى ذلك أن الإدارة يمكنها إثارة دافعية المرؤوسين من خلال التأثير على العوامل الدافعية الفردية.

*** ملاحظات حول تمديد الوظائف الإدارية بالبنوك :**



بالرغم من وجاهة المبررات التى صاغها مؤيـدو تمديـد الوظائف الإدارية إلا أن الفحص المتعمق للمفاهيم الحديثة للأنشطة الإدارية يشير إلى أن الوظائف الأربع الأساسية تتضمن بداخلها الوظائف الإضافية.

فعـلى سـبيل المـثال القيادة وفقا لمفهومها الحديث تتضمن إثارة حماســة المرءوسـين لتحقيق أداء مرتفع وتحريك دافعيتهم للعمل بقوة ، ومعـنى ذلـك أن إثارة الدافعية تعد بمثابة إحدى الأنشطة التى تتضمنها وظيفة القيادة.

كمـا أن الوظـائف الإداريـة الأربـع الأساسية وهى التخطيط والتـنظيم والقيادة والرقابة يصعب تصور القيام بها دون وجود اتصالات بيـن المستويات الإدارية وبعضها ، وبالتالى لا يمكن القبول بسهولة أن الاتصـالات هى وظيفة إدارية مستقلة وليست متداخلة فى جميع الأنشطة الإداريـة ، وهـو ما ينسحب أيضا على عملية اتخاذ القرارات ، فجميع الوظـائف الإداريـة تتضمن اتخاذ القرار ، وأن اختلفت أنواع القرارات المتخذة تبعا لتفاوت المستوى الإداري لمتخذ القرار.

أمـا اخـتيار وتوظيف العاملين فهو يمثل المجالات أو الأنشطة التطـبيقية لـلإدارة مـثله مثل التسويق والتمويل وإدارة العمليـات

الإنـــتاجية أو التصـــنيعية ، فإذا ما قبلنا باعتبار أن التوظيف يعد وظيفة إدارية أساسية ، فذلك يعنى ضرورة ضم الأنشطة الوظيفية المشار إليها.

لـــذا فـــإن المؤلف يقف مع الجانب الذى يقتصر على اعتبار أن الوظائف الإدارية الأساسية هى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

١-٧علاقة المستويات التنظيمية بالوظائف الإدارية للبنك

ســبق وأن أوضحنا علاقة المستويات التنظيمية بالتخطيط، وتبين لـــنا أنـــه كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي للبنك أى مستوى الإدارة العليا ازداد نطاق التخطيط اتساعا وطالت الفترة الزمنية التى يغطيها.

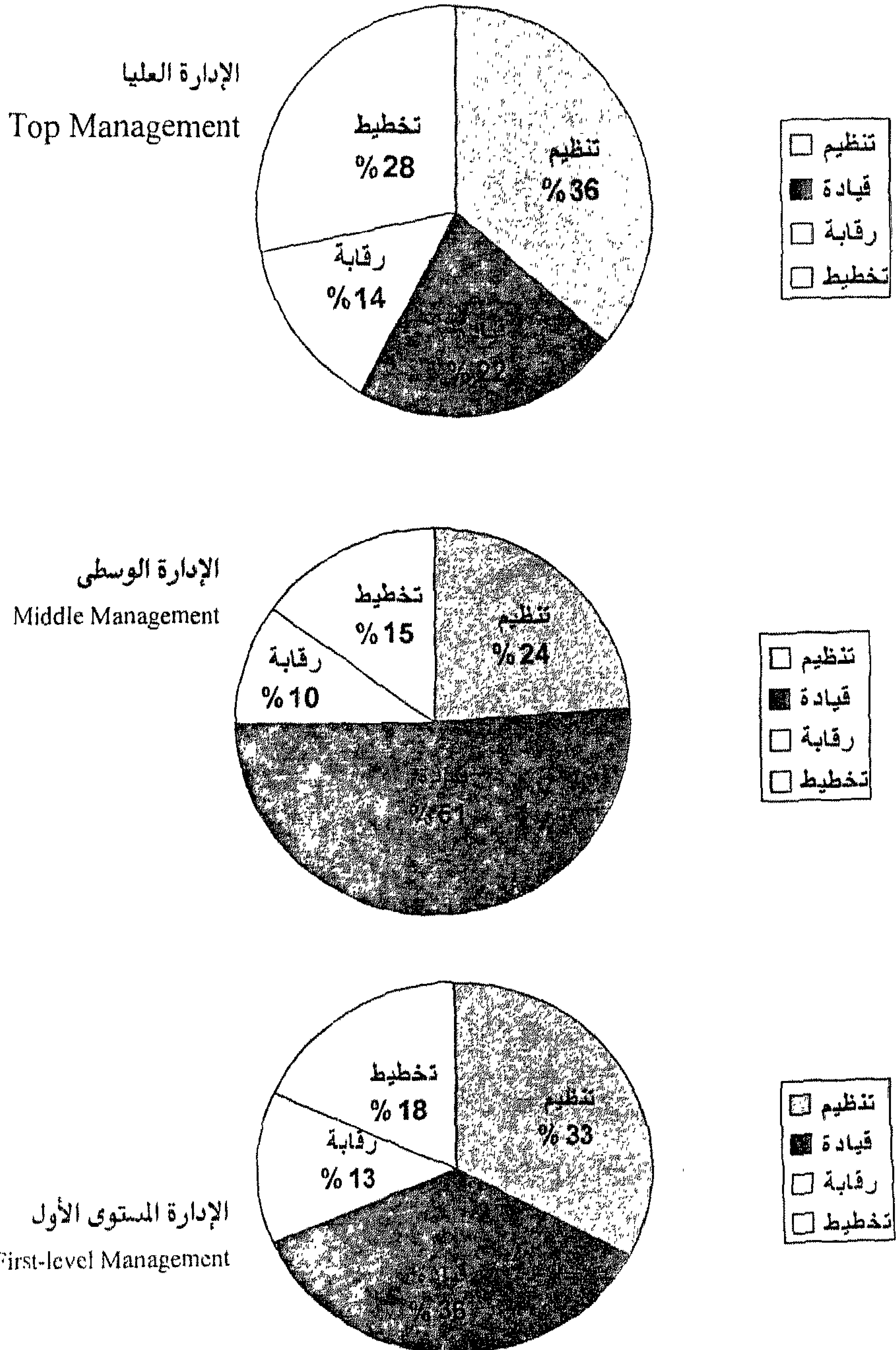
والعكـــس صـــحيح فكلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي للبنك مرورا بالإدارة الوسطى ووصولا إلى إدارة المستوى الأول يضيق نطاق التخطيط وتقصر الفترة الزمنية التى يغطيها، والذى يعنينا هنا هو التأكيد عـــلى أن هـــناك علاقـــة موجـــودة أيضا بين المستويات التنظيمية وبين الوظائف الإدارية الأخرى وإن اختلف نمطها.

فعـــلى ســـبيل المثال يشير بعض الباحثين إلى أن مستوى الإدارة العـــليا يقضى تقريبا ٣٦% من وقته فى الأنشطة التنظيمية، و ٢٨% فى التخطيط، و ٢٢% فى القيادة، و١٤% فى الرقابة.

أما مستوى الإدارة الوسطى فينفق ٣٦% من وقته فى القيادة، ثم يـــأتي بعد ذلك التنظيم حيث يأخذ ٣٣% من وقته، يليه التخطيط ويشغل ١٨%، وأخيرا الرقابة ويشغل ١٣% من وقت العمل لهذا المستوى.

بيـــنما تأخذ القيادة معظم وقت مستوى الإدارة الأول حيث تشغل ٥١% مـــن الوقـــت المخصـــص لمختلف الأنشطة التى يقوم بها، ويأخذ التـــنظيم ٢٤% ، والـــتخطيط ١٥% ، وأخيرا الرقابة بنسبة ١٥% وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل (١-١٤).

شكل ١-١٤: علاقة المستويات التنظيمية فى البنوك بالوظائف الإدارية



ويستدل من النسب السابقة أن مستوى الإدارة العليا يركز اهتمامه عـــلى وظيفتى التخطيط والتنظيم ، بينما تتركز اهتمامات مستوى الإدارة الأول فى القيادة ٠

١-٨الأدوار الإدارية لمديري البنوك

حـــاول هنري مانتزبرج Henry Mintzberg من خلال كتابة طبيعة العمل الإداري تحديد الأنشطة والأعمال التي يقوم بها مديري المنظمات (البـــنوك فـــي حالتـــنا) ، باســـتخدام مدخل مختلف عن المدخل التقليدي الوظيفي Functional Approach ٠

حيث اعتبر مانتزبرج أن المدخل الوظيفي والذي يعتمد على تحديد الأنشـــطة الـــتي يمارســـها المديرون من خلال الوظائف الأساسية التي يقومـــون بها كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لا يفصح بصورة دقيقة عن ماهية تلك الأنشطة اليومية التي يمارسها المدير في الواقع العملي.

فمن غير المتصور ـــ من وجهة نظره ـــ أن يحدد مدير البنك مثلا اليـــوم الأول من أسبوع العمل للتخطيط ، واليوم الثاني للتنظيم ، والثالث لـــلقيادة ، والـــرابع لـــلرقابة ، وذلـــك على النحو الذي يوحى به المدخل الوظيفـــي. فالمديـــر فـــي الواقـــع يقوم بهذه الوظائف بصورة متداخلة ، ومتفاوتة تبعا للمستوى التنظيمي الذي يشغله.

كمـــا أن العمـــلية الإدارية Management Process بالرغم من أنها تبدوا محددة ، إلا أنها تنطوي على أنشطة ذات علاقات معقدة ومتشابكة. وبالـــتالي لا يمكن الاستناد إلى وظائف العملية الإدارية في تحديد أنشطة المديرين.

وخلص مانتزبرج من خلال استخدامه لأسلوب الملاحظة ، إلى أن الأعمـــال الإدارية التى يقوم بها المديرون تتطلب منهم الآتى: ١- العمل لساعات طويلة ، ٢- أداء مهام متنوعة ومتشعبة ،٣- التعامل مع وسائط اتصـــالات متنوعة ، ٤- التفاعل مع العديد من العلاقات الشخصية. كما تـــنطوى تلك الأعمال على عشرة أدوار إدارية ينبغى على المدير الناجح أداؤها بفاعلية(٥٠). وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام يقوم بها المديـــر أثناء عمله ، وترتبط هذه الأدوار ببعضهـــا فى شكل معين فأداء أى دور يقود إلى تأدية أدوار أخرى غيره.

ويقصـــد **بالأدوار الإدارية** Managerial Roles لمديري البنوك تلك الســـلوكيات المتعلقة بالعمل المصرفي أو الوظيفة الإدارية ، (٥١) ويمكن تصـــنيف هـــذه الأدوار إلى ثلاث مجموعات أساسية، على النحو المبين بالشكل (١-١٥) ، هى:

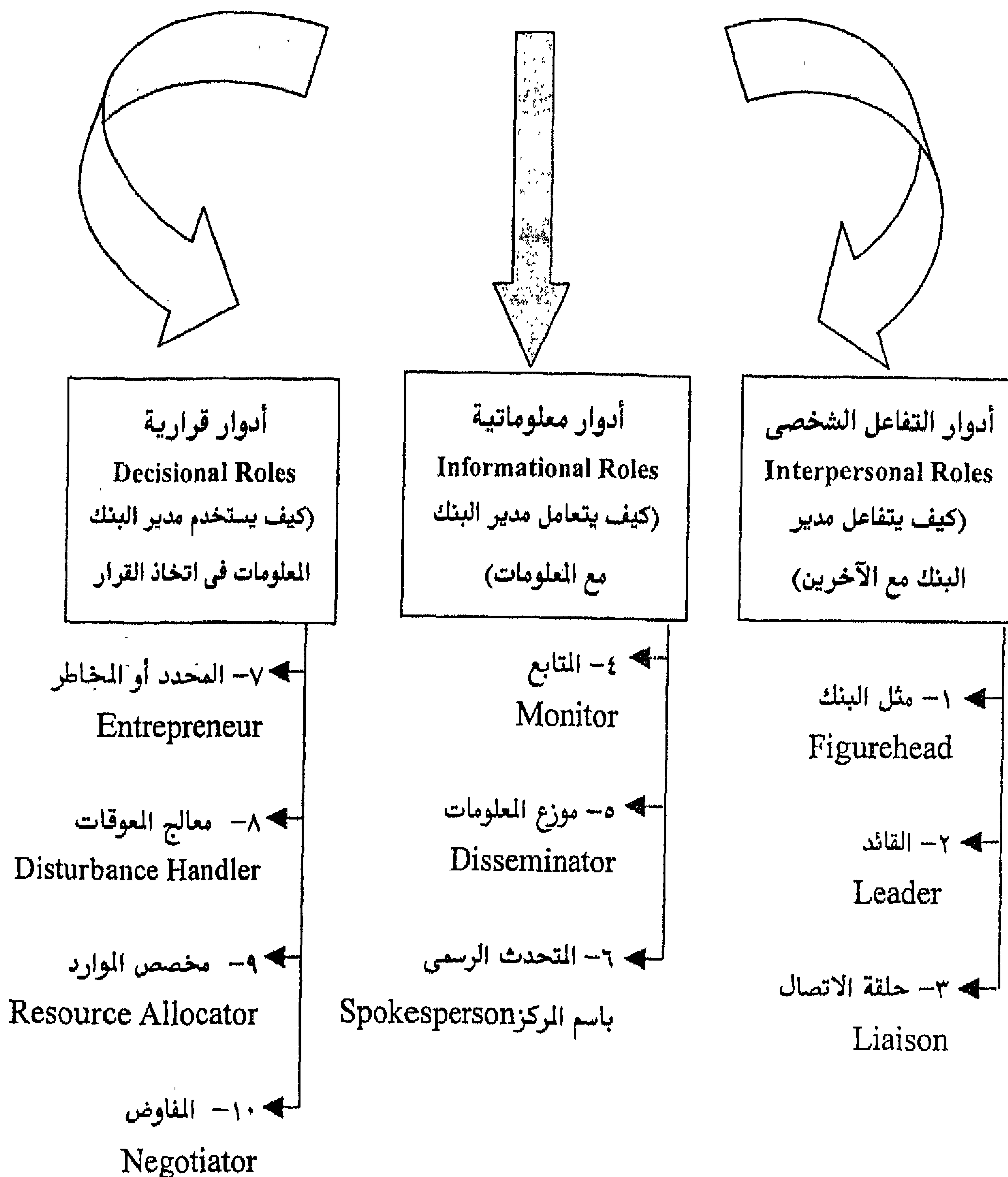
أولا : أدوار التفاعل الشخصي Interpersonal Roles :

تقتضـــي الســـلطة الرسمية التي يتمتع بها مديرو البنوك والمركز التـــنظيمي المـــرتفع الـــذي يحتلونه وجود تفاعلات شخصية بينهم وبين الأطراف الداخلية للبنك مثل المرؤوسين، والخارجية كالعملاء، ومسئولي الجهات الحكومية ، وتتمثل أدوار التفاعل الشخصي ، في الآتي:

١ - دور ممثل البنك Figurehead :

نظـــرا لأن مدير البنك يمثل رمز السلطة الرسمية ، فهو يقوم بعدد مـــن المهـــام والأنشطة يمثل فيها هذا البنك، مثل استقباله لزوار البنك ، توقيعـــه عـــلى المخاطـــبات بين البنك والأطراف الخارجية كالعملاء ، والجهات الحكومية ، وغيرهم.

شكل ١ـ١٥: الأدوار الإدارية لمديري البنوك
Managerial Roles



٢ – دور القائد Leader :

مديــر البــنك مســئول عن تحريك دافعية المرؤوسين نحو الأداء المرتفع فى العمل ، وتوجيههم وتقديم النصح والمشورة لهم ، وتدريبهم.

٣ – دول حلقة الاتصال Liaison :

يقــع على مدير البنك عبء الاتصال مع الأفراد العاملين به ، ومع الأطراف الخارجية (العملاء ، الجهات الحكومية).

ثانيا : الأدوار المعلوماتية Informational Roles :

يــتعامل ويحــتاج مديــر البــنك بحكم طبيعة وظيفته إلى مختلف المعلومات ، سواء الداخلية أى التى تتعلق بالأنشطة المصرفية التى يقوم بها البنك بغرض تقديم خدماته المصرفية إلى العملاء ، أم الخارجية وهى التى تتعلق بالبيئة الخارجية للبنك.

وغــنى عن البيان أن نظم المعلومات القائمة على الحاسبات الآلية، كنظم دعم القرار DSS ، والنظم الخبيرة ES ، ونظم دعم الإدارة العليا أصبحت تسهم على نحو مؤثر فى رفع كفاءة تلك الأدوار المعلوماتية التى يمارسها المديرون، والتى تتمثل فيما يلى:

١ – دور المتابع Monitor :

وظيفــة مديــر البنك تتيح له فرص متابعة التطورات التى تحدث داخــل وخــارج البنك ،من خلال المعلومات التى يحصل عليها ، نتيجة تعاملــه مــع المراسلات الواردة للبنك والصادر عنه (البريد). وكذا من خــلال قيامه بملاحظة سلوك المرؤوسين ، وعقده للندوات والمؤتمرات ، والاجتماعات المختلفة.

٢ – دور موزع المعلومات Disseminator :

يقــوم مدير البنك بتوزيع المعلومات التى يرغب فى وصولها إلى المرؤوسين ، سواء من خلال التقارير الكتابية ، أم إبلاغهم بها شفويا.

٣- دور المتحدث الرسمى Spokesperson :

يـــتحدث المدير باسم البنك مع الأطراف الخارجيـــة ، ويقوم بنقل المعـــلومات حول إنجاز البنك وطبيعة أعماله إلى تلك الأطراف ، بهدف إعطاء صورة واضحة عنه لدى الغير .

ثالثا : الأدوار القرارية Decisional Rols :

وتتضــــمـــن تلك الأدوار التى تنطوى على قيام مدير البنك باتخاذ قـــرارات جوهـــرية أو مؤثـــرة عـــلى البنك وأنشطة أعماله ، بناء على المعلومات المتوافرة لديه ، وتتمثل تلك الأدوار فيما يلى:

١- دور المجدد أو المخاطر Entrepreneur :

يجـــب أن يشمل عمل مديري البنوك البحث عن الفرص التسويقية الجديـــدة المـــتاحة فى بيئة العمل ، والأسواق الجديدة التي يمكن الدخول فيها، محاولة الابتكار وتنويع المزيج الخدمى للبنك ، محاولة تقديم خدمات جديدة . أى بمعنى آخر ينبغى توافر الاستعداد نحو المخاطرة لدى المدير بهدف تنمية وتميز البنك.

٢- دور معالج المعوقات Disturbance Handler :

عـــلاج معوقـــات الأداء ومشاكل العمل يمثل أحد الأدوار الرئيسية الـــتى يقـــوم بها المديرون داخل البنوك وخارجها. فالمدير مطالب بحل الصـــراعات والخلافـــات التى تنشأ بين المرؤوسين والتى تؤثر بصورة مباشـــرة على الأداء ، كما أنه مطالب بعلاج المشاكل التى تنشأ بين البنك والأطـــراف الخارجية ، أو على الأقل محاولة إيجاد أفضل السبل للتكيف مع معوقات البيئة الخارجية ، إذا استعصت تلك المعوقات على الحل.

٣- دور مخصص الموارد Resource Allocator :

ويقصد به قيام مدير البنك بتوزيع الموارد المتاحة على الاستخدامات المختلفة التى يتعين القيام بها. ويتضمن ذلك العديد من الأنشطة مثل الجدولة ، والموازنات التقديرية ، وبرمجة أعمال المرؤوسين ، وتوزيعهم على تلك الأعمال.

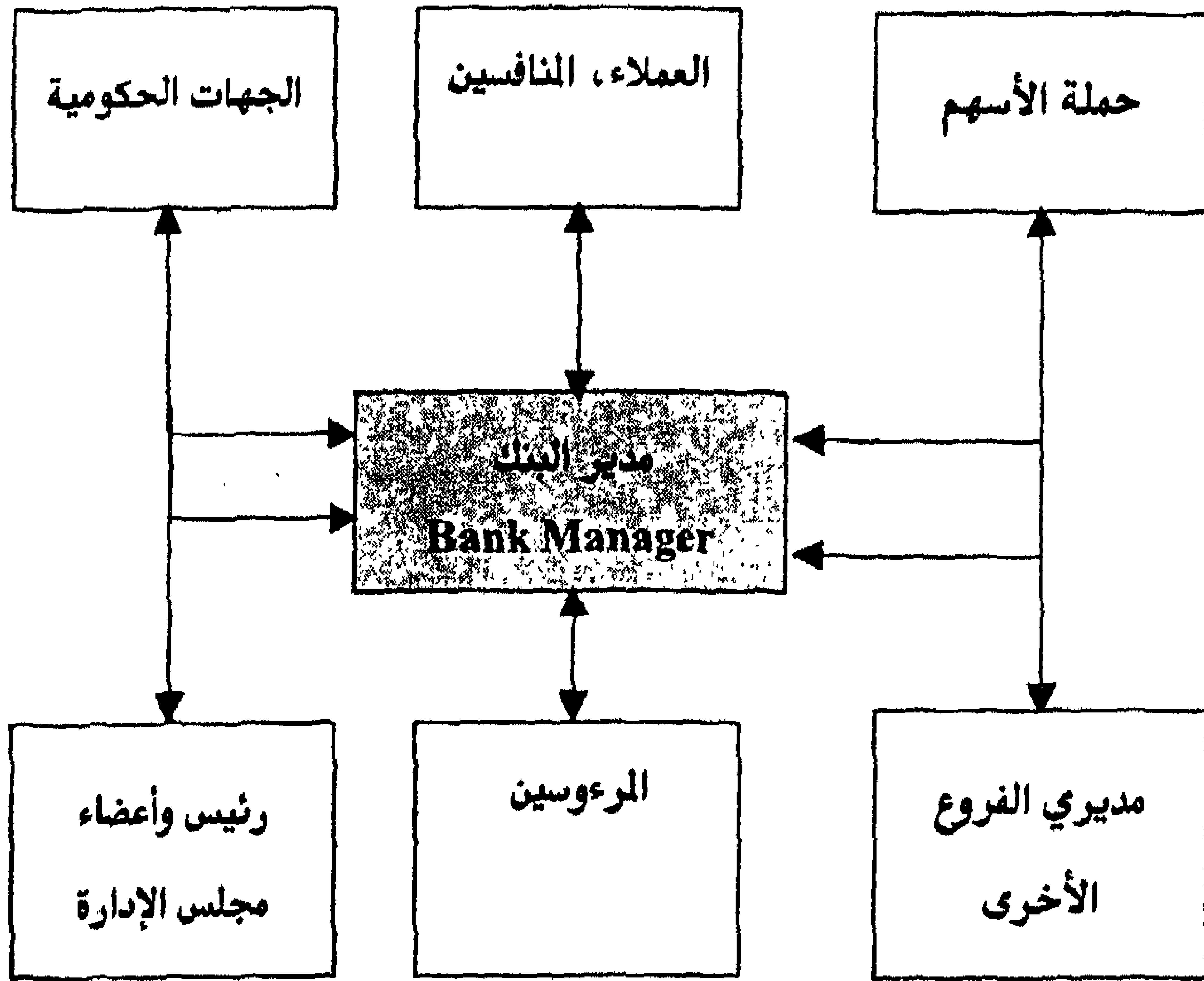
٤- دور المفاوض Negotiator :

ويتمثل في قيام مدير البنك بالتفاوض مع الأطراف الخارجية كالعملاء، وكذا مع الأطراف الداخلية مثل مديري الفروع الأخرى للبنك، لما فيه صالح العمل.

وتدعم الملاحظات اللاحقة التى توصل لها جون كوتر John Kotter لأنشطة أعمال المديرين ما سبق وأن أشار إليه مانتزبرج ، فقد لاحظ كوتر أن جدول الأعمال الإدارية Managerial Agenda للمدير العام يتضمن شبكة من العلاقات الخارجية تتمثل فى علاقاته مع حملة الأسهم ، العملاء ، الموردين ، المنافسين ، الجهات الحكومية.

بينما تتمثل شبكة علاقاته الداخلية فى علاقاته مع رؤسائه المباشرين، كرئيس وأعضاء مجلس الإدارة المرؤوسين الذين يرأسهم بصورة مباشرة ، المرؤوسين التابعين للأفراد الذين رأسهم المدير العام ، أى مرؤوسين المرؤوسين Subordinated of Subordinated ، مديرى الفروع الأخرى للبنك وذلك على النحو الموضح بالشكل (١-١٦)[٥٢].

شكل ١ــ١٦ : شبكة علاقات مدير البنك الداخلية والخارجية
Internal and external Network of Bank Manager

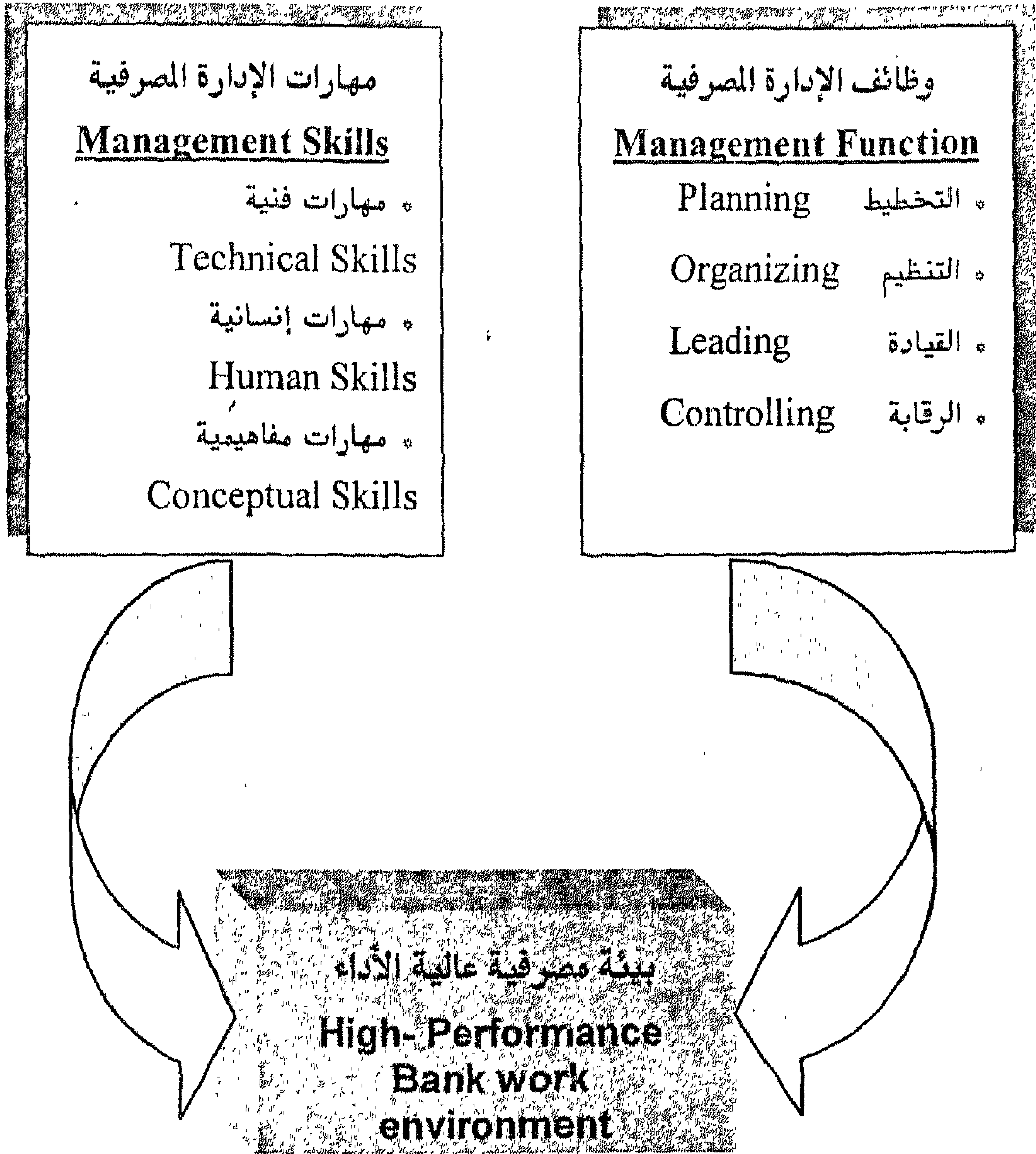


١-٩ المهـارات الإدارية لمديري البنوك

يتوقف أداء الوظائف والأنشطة الإدارية المختلفة داخل البنك بكفاءة وفاعلية ، وتحقيق الأهداف التنظيمية ، على القدر المتوافر من المهارات الإدارية التى يمتلكها مديرو البنوك ، والتى تتمثل بصفة أساسية فى ثلاثة أنــواع هى : المهارات الفنية ، الإنسانية ، المفاهيمية ، حيث تصبح بيئة العمل من خلالها أعلى أداء.وذلك على النحو المبين بالشكل (١-١٧)(٥٣).

ويقصــد بالمهارة Skill القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف ينتج الأداء المرغوب(٥٤).

شكل ١ـــ١٧: وظائف ومهارات الإدارة المصرفية
Bank Management Function and Skills



وهى تختـــلف عن مفهوم القدرة الإدارية Managerial Ability والتي تشير إلي الطاقة التي يستطيع المدير أن يبذلها لتحقيق أهداف البنك بكفاءة وفاعلية(٥٥). وفيما يلى تناول موجز لتلك المهارات الثلاث(٥٦).

١- المهارات الفنية Technical Skills :

وتشـــير إلى القدرة على أداء مهام متخصصة Specialized Tasks تحتاج إلى خبرات احترافية وكفاءة تطبيقية معينة. ويحتاج مديرى البنوك إلى تـــلك المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التى تعد بمثابة جزء من مهامهم اليومية.

ومـــن الملاحـــظ أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها فى البداية من خـــلال التعـــليم الرســـمى Education ،ثـــم يتم بعد ذلك صقلها بالتعليم Learning ، بواســـطة الـــتدريب والممارســـات الوظيفيـــة. فمثلا مدير الحســـابات بالبنك اكتسب المبادئ والمفاهيم المحاسبية والمالية ، وأساليب التحليل المالى ، إعداد القوائم المالية أثناء التعليم الدراسى ، وتعلم المزيد منها خلال الوظيفة ، فما تعلمه فى الدراسة شكل الخلفية والقاعدة التى تم عـــليها تـــنمية مهارتـــه الفنية. ويقصد بالتعليم Learning أى تغيير فى السلوك يحدث نتيجة التعرض لخبرات(٥٧).

٢- المهارات الإنسانية Human Skills :

وتعني قدرة مدير البنك على العمل الجيد والتعاون مع الآخرين(٥٨). لـــذا يطـــلق عليها أيضا مهارات الاتصال Communication Skills ، أو مهـــارات الـــتفاعل الشخصـــى مـــع المرؤوســـين والزملاء والرؤساء Interpersonal Skills .

وبالتالى فإن مدير البنك الذى يتمتع بمهارات إنسانية عالية هو من يســـتطيع أن يؤثـــر فى ســـلوك الآخرين ، ويحمسهم ويثير دافعيتهم نحو العمل، ويملك القدرة والاستعداد للتعاون مع الزملاء لما فيه صالح العمل.

وتشير إحدى الدراسات ذات الصلة إلى أن فشل العديد من المديرين بمنظمات الأعمال يرجع بالدرجة الأولى الى افتقارهم للمهارات الاتصالية

أكـــثر مـــن افتقارهم للمهارات الفنية ، فقد عجز هؤلاء المديرين عن مد جســـور الـــتعاون مع زملائهم ، وعجزوا فى نفس الوقت عن التأثير فى مرءوسيهم[٥٩].

٣- المهارات المفاهيمية Conceptual skills :

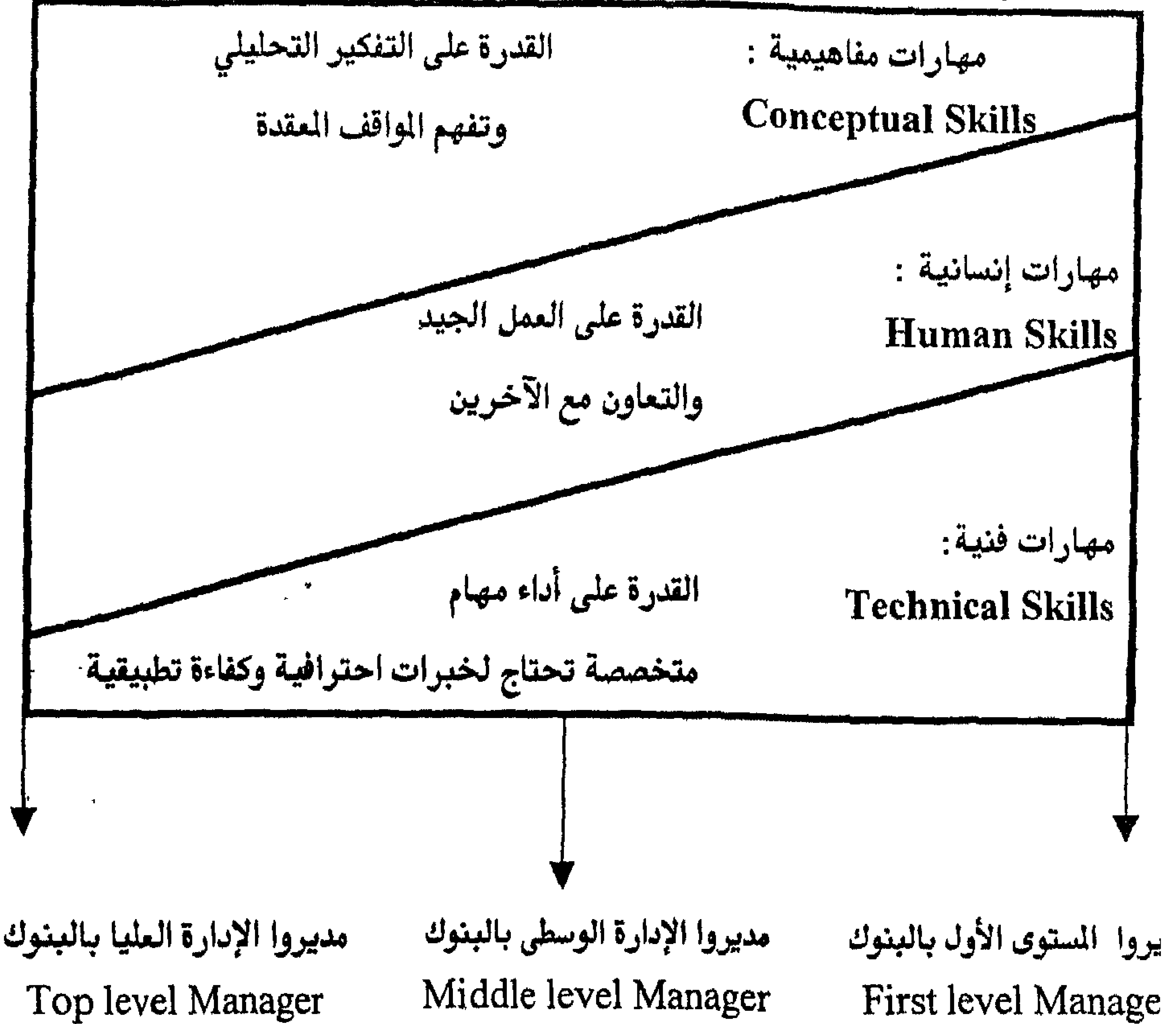
ويقصـــد بها قدرة مدير البنك علي التفكير التحليلي وتفهم وإدراك المواقف المعقدة ، وعلي تفتيت المشاكل الإدارية المختلفة التي تواجهه إلي أجزاء صغيرة ، للتعرف على العلاقات التى تربط هذه الجزئيات ببعضها، ومـــا هو الجزء المؤثر فى المشكلة ، بحيث إذا تم علاجه، فالمشكلة ككل يمكن أن تأخذ طريقها إلى الحل[٦٠].

ويلاحـــظ أن علاج المشاكل يتطلب من مديري البنوك القيام باتخاذ العديد من القرارات المختلفة ، لذا يضيف البعض لهذه المهارات الثلاث، **المهارات القرارية** Decisional Skills ، ونعنى بها قدرة مدير البنك على اتخاذ القرارات الملائمة وفي التوقيت المناسب.

ويلاحـــظ أن هـــناك علاقـــة بين المستويات التنظيمية التى يشغلها مديـــرى البـــنوك وبيـــن المهارات الإدارية المطلوبة ، حيث تتباين تلك المهارات تبعا لاختلاف المستويات التنظيمية وذلك كما هو مبين بالشكـــل (١-١٨).

فمديروا الإدارة العليا Top Level Managers بالبنوك يحتاجون إلى مهـــارات مفاهيميـــة بدرجة كبيرة ، ومهارات إنسانية بدرجة متوسطة ، ومهارات فنية بدرجة أقل.بينما فى المقابل يحتاج مديروا المستوى الأول First Level Managers إلى مهـــارات فنية بدرجة كبيرة ، ومهارات اتصالية بدرجة متوسطة ، ومهارات مفاهيمية بدرجة أقل نسبيا[٦١].

شكـل ١ــ١٨: تبايـن المهـارات الإدارية
تبعا لاختلاف المستويات التنظيمية لمديرى البنوك
Managerial Skills Varies by organizational level



١-١٠ الكفاية الإدارية ومعادلة النجاح الإداري للبنوك

سـبق لـنا الإشارة إلى أن البحث عن كيفية تحقيق البنوك للتفوق أصـبح حاليـا محـور الاهتمام الرئيسى للفكر المعاصر، ويعد مفهومى الكفاية الإدارية ومعادلة النجاح الإدارى للبنوك أمثلة للمحاولات الساعية فى هذا الاتجاه.

ويقصـــد بالكفايـــة الإداريـــة Managerial Competency المهارات والخصائص الشخصية الواجب توافرها لتحقيق الأداء المرتفع في العمل، أي تحقيق النجاح الإدارى(٦٢).

وقد أشارت الجمعية الأمريكية لكليات الإدارة AACSB * إلى عدد مـــن مهـــارات الكفايـــة الإدارية الواجب توافرها فى المسئول الإدارى ، ويـــنطوى كـــل منها على قدرة إدارية Ability تعبر عن تلك المهارة ، وذلك على النحو الذى يلخصه الجدول (١-٤)(٦٣).

جدول ١-٤: مهارات الكفاية الإدارية المحققة لنجاح الإدارى للبنوك
Managerial Competency for Managerial Success

م	المهارة Skills	القدرة المعبرة عن المهارة Ability
١	القيادة	القدرة على التأثير في الآخرين لإنجاز أهداف البنك
٢	الموضوعية	القدرة على تقييم النفس بصورة موضوعية
٣	التفكير التحليلي	القدرة على تفسير وتحليل المواقف
٤	المرونة السلوكية	القدرة على تعديل السلوك للوصول إلى الهدف
٥	الاتصال الشفهي	القدرة على التعبير عن الأفكار شفهيا
٦	الاتصال الكتابي	القدرة على التعبير عن الأفكار من خلال الكتابة
٧	التأثير الشخصي	القدرة على ترك انطباع شخصي جيد
٨	مقاومة الضغوط	القدرة على الأداء تحت ظروف عمل ضاغطة
٩	التعامل مع ظروف عدم التأكد	القـدرة علـى الأداء فـى ظـل المواقـف الغامضـة ، واتخاذ القرارات فى ظروف من عدم التأكد

(*)AACSB : American Assembly of Collegiate Shools of Business.

ويعقد الجدول (١-٥) مقارنة بين مدير بنك تقليدى وبين مدير بنك عصـــرى ، تعكـــس الاختلاف بين المنظور التقليدى للإدارة والمديرين ، وبين المنظور الحديث(٦٤).

ويتـــبين منه أن **المدير التقليدى** Traditional Manager ينظـــــر إلى نفســـه باعتـــباره رئيس البنك أو قائد فريق العمل ، والذى يجب أن يطبق سلسلة الأوامر التى تنساب من أعلى البنك إلى أسفله ، ويقوم باتخاذ القـــرارات مـــنفردا ، ويحـــبس المعلومات المتوافرة لديه لتقوية مركزه الوظيفى ، ويحاول التركيز على مجال وظيفى معين كالتمويل ، التسويق، المـــوارد البشرية يستشعر فيه تفوقه ، ويطالب المرؤوسين بساعات عمل أطول.

وفى المقـــابل ينظر **المدير العصرى** Contemporary Manager إلى نفســـه باعتباره مستشار داخليا للبنك ، ويتعامل مع أى شخص ضرورى لإنجاز العمل ، ويدعوا الآخرين لمشاركته فى اتخاذ القرارات ، ويحاول الـــتفوق فى العديـــد مـــن المجـــالات أو الوظائف الإدارية ، ويطلب من المرؤوسين تحقيق النتائج.

جدول١-٥: مقارنة بين المدير التقليدى والمدير العصرى للبنك

م	المدير التقليدى للبنك Traditional Bank Manager	المدير العصرى للبنك Contemporary Bank Manager
١	يفكر باعتباره رئيس البنك أو قائد فريق العمل	يفكر باعتباره المستشار الداخلى للبنك
٢	يطبق سلسلة الأوامر	يتعامل مع الشخص الضرورى لإنجاز المهام
٣	يتخذ القرارات منفردا	يدعوا الآخرين لمشاركته فى اتخاذ القرارات
٤	يحاول التركيز على نشاط وظيفى معين	يهتم بجميع الأنشطة الإدارية للمنظمة
٥	يطالب المرؤوسين بساعات عمل أطول	يطالب المرؤوسين بتحقيق نتائج

ويرى أنصار الفكر المعاصر أن خصائص المدير العصري ، هى المحققــة للنجاح الإداري في ظل بيئة تتسم بالحركية Dynamic وظروف عدم التأكد ، وارتفاع حدة المنافسة.

وفى ضوء ما تقدم ، فإن مدير البنك الناجح Successful Manager وفقا للرؤية الإدارية المعاصرة هو الذي يمتلك مختلف القدرات التي تحقق الكفايـــة الإداريـــة (وهى الـــواردة بالجدول ١-٤)، فالنجاح الإدارى هو محصلة تفاعل تلك القدرات الإدارية مع الدافعية والفرصة للإدارة[٦٥].

وتعـــبر **الدافعية للإدارة** Motivation to Manager عن رغبة الفرد الكامـــنة التي تحرك وتنشط سلوكه لأن يصبح مديرا ناجحا ، وبذل الجهد لتحقيق معدل أداء مرتفع في أنشطته الإدارية.

بيـــنما يقصـــد **بفـــرص الإدارة** Opportunity to Manage المجال المتاح للمدير لإبراز قدراته في إدارة البنك. ويعنى ذلك أنـــه كلما امتلك المدير العصري قدرات إدارية أكبر ، وكانت دافعيته أعلى نحو الإدارة ، وأتيحـــت لـــه فـــرص إدارية ملائمة ، فإنه يتوقع نجاح العملية الإدارية بصورة كبيرة.

وقـــد اســـتخدمت الصيغة الرياضية التالية والتى تجمع المتغيرات الثلاثة السابقة (القدرات الإدارية ، الدافعية للإدارة ، فرصة الإدارة) فى التعـــبير عـــن عمـــلية الـــنجاح الإدارى بالبنوك ، وأطلق عليها المعادلة الأساسية للنجاح الإداري بالبنوك.

المعادلة الأساسية للنجاح الإداري في البنوك
Basic Formula of Managerial Success

$$S = A \times M \times O$$

حيث ،

S = النجاح الإدارى Managerial Success.

A = القدرة الإدارية Managerial Ability.

M = الدافعية للإدارة Opportunity to Manage.

بمعنى ،

النجاح الإدارى = القدرة الإدارية × الدافعية للإدارة × الفرصة للإدارة

١-١١ مصطلحات مستخدمة

فيما يلى أهم المصطلحات المستخدمة فى الفصل الأول*

حفظ الأموال	Safekeeping
التعاملات المالية	Transactions
أعمال الوساطة	Intermediation
العملية التحويلية	Transformation
المزيج الخدمى المصرفى	Bank Service Mix
المهمة المصرفية المزدوجة	Bank Dual Task

* مسلسلة وفقا لترتيب ورودها داخل الفصل.

الإدارة المصرفية	Bank Management
مديرو البنوك	Bank Managers
الوظائف الإدارية بالبنك	Bank Managerial Functions
الفاعلية المصرفية	Bank Effectiveness
الكفاءة المصرفية	Bank Efficiency
البيئة المصرفية	Bank Environment
مدخل التفوق	Excellence Approach
إثارة الدافعية	Motivating
الأدوار الإدارية	Managerial Roles
المهارات الإدارية	Managerial Skills
الكفاية الإدارية	Managerial Competency
معادلة النجاح الإدارى	Formula of Managerial Success

١-١٢ مراجع الفصل الأول

1- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

٢- البنك المركزي المصري، التقرير السنوي عن عام ٩٥/٩٦، ١٩٩٦.

3- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

٤- البنك المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، مجلد ٣٨، عدد٢، ١٩٩٦.

5- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

6- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

7- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996

8- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٩- د. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، الإسكندرية، ١٩٩٩.

١٠- المرجع رقم ٦.

11- Etzel, M., Walker, B. and Stanton, W., Marketing, University of Notre Dam, (The McGraw - Hill Companies, Inc.), 1997 .
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .
- Pride, W. and Ferrell, O., Marketing : Concepts and Strategies, Texas A&M University,(Houghton Mifflin Company), 1991.

١٢- د.طارق طه، مذكرات في التسويق المعاصر،القاهرة، ١٩٩٨.

١٣- ______ ، تسويق الخدمات المصرفية لكبار العملاء، معهد المصرفيين، البنك المركزي المصري، ١٩٩٨.

14- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989 .
- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .
- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.
- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- ______, Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Macmillan Publishing Company), 1992 .
- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991 .

15- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

١٦- المرجع رقم ٨.

١٧- المرجع رقم ٦.

١٨- المرجع رقم ٥.

19- Mountinho, L., Curry, B., Davies, F. and Rita, P., Computer Modeling and Expert Systems in Marketing, (T.J. Press Padstow Ltd), 1994.
- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .

٢٠- المرجع رقم ٥.

21- Daft, R., Organization: Theory and Design, Vanderbilt University, (West Publishing Company), 1995.

٢٢- المرجع رقم ٦.

23- Fleet, D., Contemporary Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1991.

٢٤- المرجع رقم ٨.

٢٥- المرجع رقم ٦.

٢٦- المرجع رقم ٧.

٢٧- المرجع رقم ٢٣.

28- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

٢٩- المرجع رقم ٦.

٣٠- المرجع رقم ٥.

31- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٣٢- المرجع رقم ٣١.

٣٣- المرجع رقم ٥.

٣٤- المرجع رقم ٧.

٣٥- المرجع رقم ٧.

٣٦- د.أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٥.

- د. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، الإسكندرية، ١٩٩٩.

37- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٣٨- المرجع رقم ٨.

39- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

٤٠- المرجع رقم ٦.

41- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

42- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

٤٣- المرجع رقم ٥.

٤٤- المرجع رقم ٦.

45- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٤٦- المرجع رقم ٨.

٤٧- المرجع رقم ٤١.

٤٨- المرجع رقم ٨.

٤٩- المرجع رقم ٦.

٥٠- المرجع رقم ٣٧.

٥١- المرجع رقم ٦.

٥٢- المرجع رقم ٨.

٥٣- المرجع رقم ٧.
٥٤- المرجع رقم ٨.
٥٥- المرجع رقم ٦.

56- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٥٧- المرجع رقم ٨.
٥٨- المرجع رقم ٥٦.
٥٩- المرجع رقم ٧.
٦٠- المرجع رقم ٥٦.
٦١- المرجع رقم ٨.
٦٢- المرجع رقم ٨.
٦٣- المرجع رقم ٤٥.
٦٤- المرجع رقم ٦.
٦٥- المرجع رقم ٥.

الفصل الثاني:

البيئة المصرفية
وتوجهاتها المعاصرة
Bank Environment

الأهداف التعليمية للفصل :

- ✓ شرح طبيعة وأهمية البيئة المصرفية.
- ✓ تفسير مفهوم البيئة المصرفية.
- ✓ تحليل كيانات البيئة الخاصة للبنوك.
- ✓ تحليل كيانات البيئة العامة للبنوك.
- ✓ اختبار ظروف عدم التأكد فى البيئة المصرفية.
- ✓ التعرف على وتحليل التوجهات المعاصرة للبيئة المصرفية كالعولمة Globalization ، الخصخصة Privatization ، التوريق Securitization ، الحوسبة Computerization ، النزعة الابتكارية Innovation ، تسييس الإدارة المصرفية Politicization .

٢-١ طبيعة وأهمية البيئة المصرفية

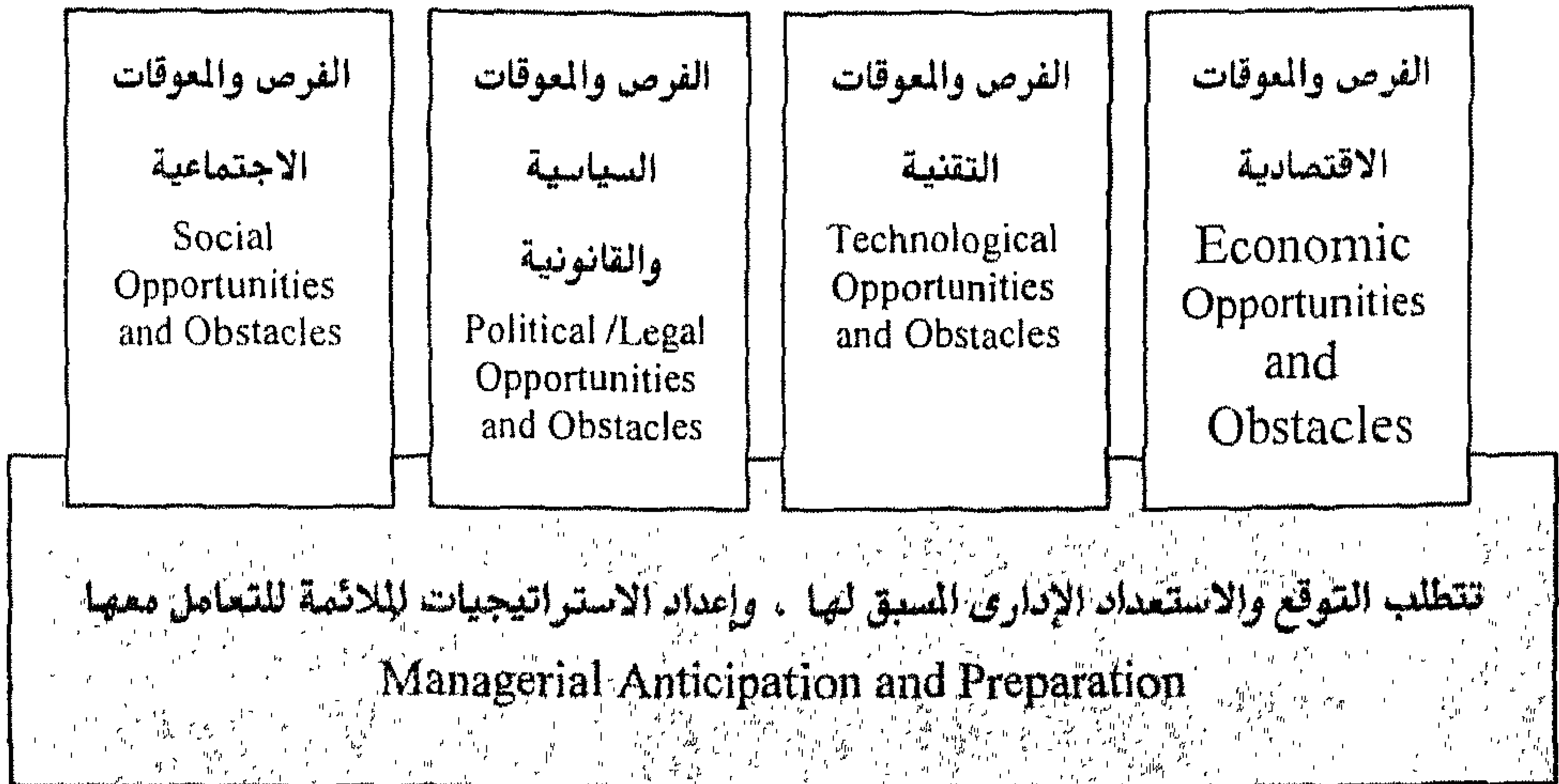
نبهـنا مدخـل النظم إلى أهمية البيئة التى يعمل بها البنك ، فالبنك كمـنظمة Organization يعتـبر نظامـا مفتوحا Open System يتصف بالحركية Dynamic ، بمعنى أنه يتعامل ويتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي يعمل بها ، حيث يستمد منها موارده البشرية ، المعلوماتية، المادية ، وغيره فى صورة مدخلات ، وفى المقابل يقدم لها خدماته المصرفية في صورة مخرجات.

فمـثلا الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم ، وتنمية ولائهم نحـو البـنك ، يسـاعده على الاحتفاظ بالمستوى المرغوب من الطلب المصرفي، وبالتالي فإن مدير البنك الفعال هو من يتفهم جيدا مكونات أو عناصر البيئة التى يعمل بها البنك ، ويتعامل معها بنجاح ، ويحاول قدر المستطاع أن يؤثر فيها لما فيه صالح هذا البنك.

وإذا كـان الـبعض قـد أعزى تصاعد الاهتمام بكيانات البيئة إلى ظهـور مفهوم النظم ، وتزايد التدخل الحكومي ، والتشريعات الاقتصادية المقنـنة للنشاط الاقتصادي ، فإن البعض الآخر يرجع ذات الاهتمام إلى زيادة الفرص Opportunities التى يمكن أن يقتنصها البنك من البيئة التي يعمل بها.

وكذا التهديدات أو المعوقات Obstacles التي يمكن أن يتعرض لها. وهـو مـا يتطـلب ضـرورة الاسـتعـداد الإداري المسبق Managerial Anticipation لهـا ، وإعـداد الاسـتراتيجيات والسياسات الإداريـة الملائمـة للتعامل معها. وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٢-١)[١].

شكل٢-١: فرص ومعوقات البيئية المصرفية



ويقصد **بالفرص** مجالات الأعمال المرغوبـــة من البنك التي يمكن أن يـــؤدى فيهـــا بـــربحية ، أمـــا **المعوقـــــات** أو **التهديدات** فتشير إلى مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تؤدى إلي تدهور ربحية البنك ، أى هى المتغيرات ذات التأثيرات السلبية الغير مرغوبة على أداء البنك(٢).

٢-٢ مفهوم البيئـــة المصرفية

ســبق لـــنا الـــتعرض للبيـــئة فى سياق حديثنا عن ملامح العملية الإدارية، والآن نتناول مفهوم البيئة من خلال التعاريف التى قدمها الفكر الإدارى الحديث لها.

عـــرف الـــبعض البيئة بصورة شاملة بأنها كافة القوى ذات الصلة الـــتي تقـــع خارج حدود البنك (*) . ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع

(*) All relevant forces outside the organization's boundaries.

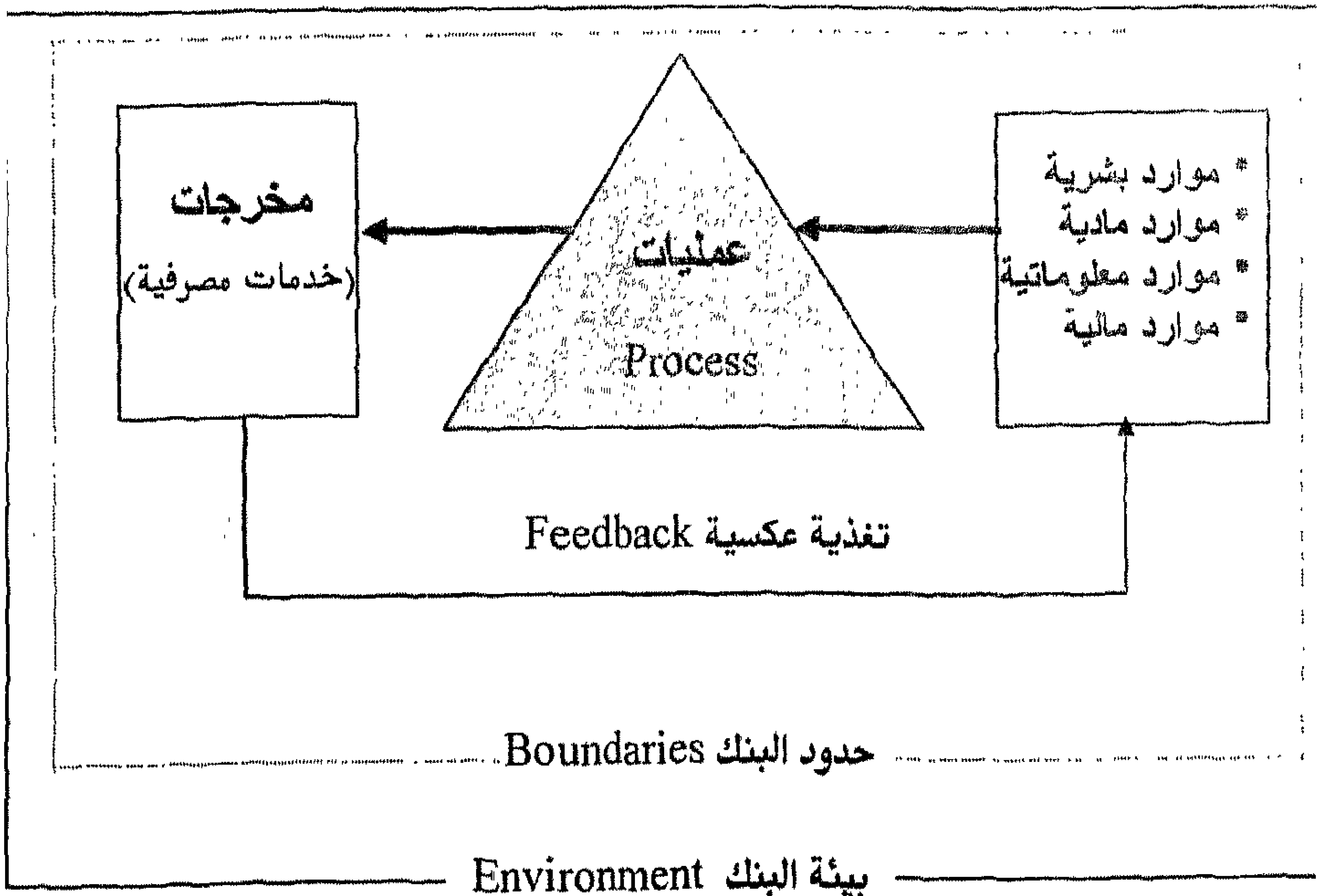
المـــتغيرات أو الكيانــــات Entities الـــتي تؤثر على أداء المنظمات مثل المنافســـين، العمـــلاء ، الظروف السياسية ، الاقتصـادية. وبالرغم من أن معظـــم تلك الكيانات غير خاضع لسيطرة البنك Uncontrollable ، إلا أن الإدارة العليا لا يمكن أن تتجاهلها ، لتأثيرها عليه[٣].

أما حدود البنك Boundaries فهي وفقا لمبادئ النظرية العامة للنظم الـــتي أخذ بها المفهوم ، فهي الخط الافتراضي الذي يضم داخله مكونات البنك ، ويفصله عن البيئة المحيطة به ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٢-٢)[٤].

ويتشـــابه التعريف السابق للبيئة مع مفهومه آخر قدمه أحد منظرى الإدارة لهـــا ، حيث عرفها بأنها الكيانات التى تقع خارج المنظمة (البنك فى حالتـــنا) وتؤثـــر فى أدائها[٥]. ومن ثم فيجب على مدير البنك الفعال الاهتمام بها ومحاولة التكييف معها.

شكل٢-٢: البنك وبيئته

Bank and its Environment



وفى ضـــوء مــا تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي للبيئة المصرفية:

تشـــير البيئة المصرفية Bank Environment إلى كافة الكيانات أو المــتغيرات الـــتى تقع خارج البنك وتؤثر على أدائه ، ولا تخضع نسبيا لسيطرته.

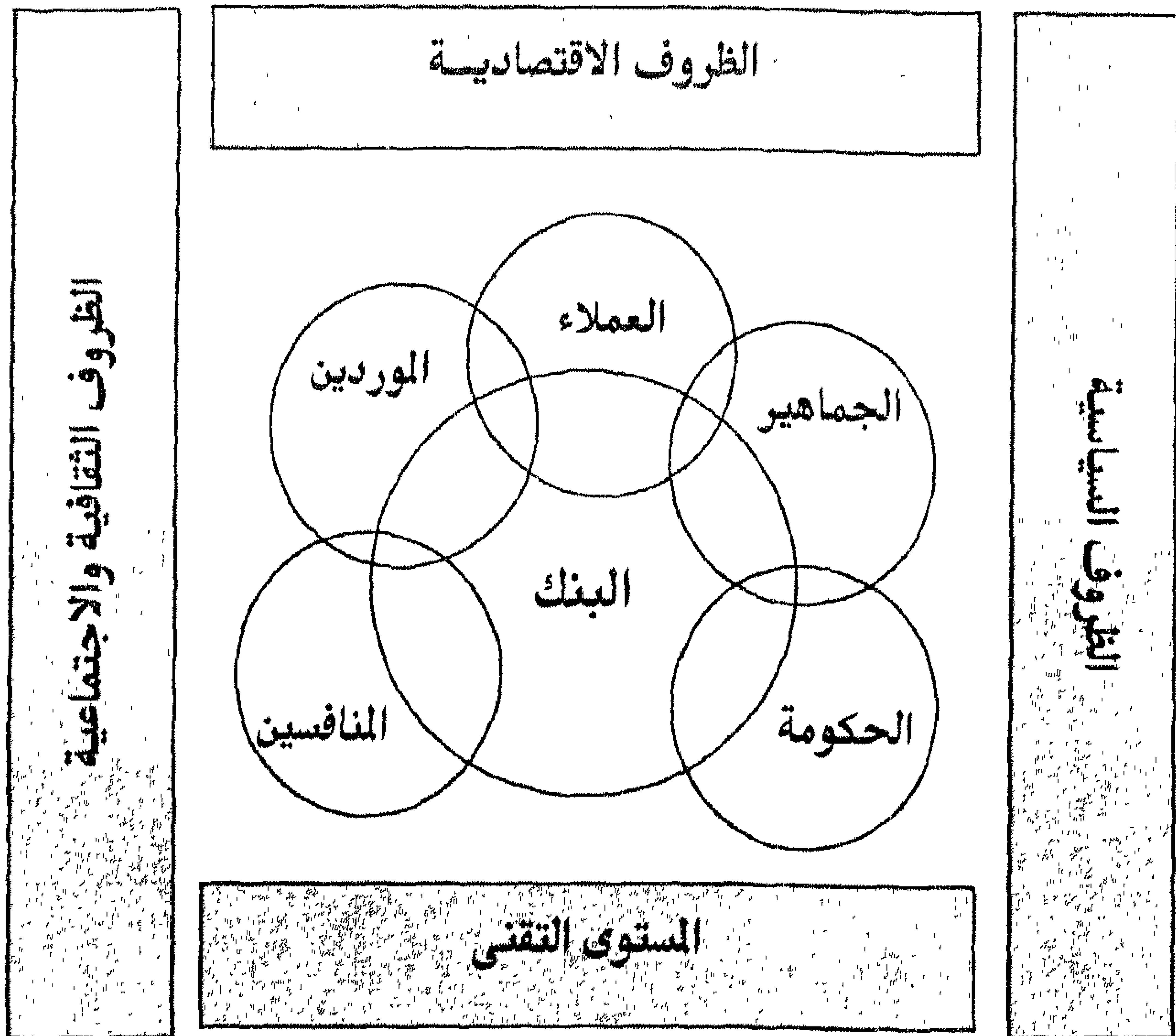
ويتبين لنا من التعريف المقترح ، أن المتغيرات أو الكيانات البيئية Environmental Entities (مـــثل البـــنوك المنافسة ، العملاء ، الظروف السياســـية) تحدد بدرجة كبيرة الوسائل والأساليب والسياسات التى ينبغى عـــلى البـــنك اتـــباعها فى التعامل والتكيف معها ، لأنها لا تخضع تماما لســـيطرة البـــنك ، وفى الوقـــت ذاته تؤثر بصورة ملحوظة على أدائه. وبالـــتالى فمن الأهمية بمكان قيام إدارة البنك ، بالتحديد والتعريف الدقيق لهذه المتغيرات، حتى يسهل التعامل معها لاحقا.

ويمكـــن تصـــنيف البيئة المصرفية إلى نوعين أساسيين ، كما هو موضـــح بالشـــكـــل (٢-٣)[٦] ، همـــــا : (أ) البيئـــة الخاصة للبنك Specific Environment : وتتمـــثل فى دوائـــر متماســـة مع البنك، تظهر نمــــط الـــتأثيـــر المباشـــــر عـــليه. (ب) البيئـــة العامـــة للبـــــنك General Environment : وتعكسها المستطيلات المتباعدة نسبيا ، للتعبير عن نمط التأثير الغير مباشر. وفيما يلي تناول لكلا النوعين[٧].

٢-٣ البيئة الخاصة للبنوك

تتشـــكل البيـــئة المصرفية الخاصـــة Specific Environment من جميـــــع الكيانـــات أو المتغيرات التي تقع خارج البنك ولها تأثير مباشر عليه ، ويتفاعل معها لضمان استمراره وتحقيق أهدافه[٨].

شكل ٢-٣: البيئة الخاصة والعامة للبنوك



ونظــرا لأن تــلك البيــئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثــرة للغاية على البنك، وهى المنافسون أو البنوك المنافسة، فقد أطلق عــليها البعض من الباحثين البيئة التنافسية Competitive Environment، باعتــبار أن البــنك ومنافسيه يتصارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة، مثل العملاء(٩).

وفيما يلي تناول موجز لأهم عناصر هذه البيئة .

١- العملاء Customers:

ويتمثــلوا فى الأفــراد والهيئات التى تستهلك مخرجات البنك من الخدمــات المصــرفية، ويعد العملاء وفقا للمفهوم التسويقي الحديث هم أســاس وجود أى بنك، فالبنوك توجد لإشباع احتياجات عملاءها وبالتالي

تحقيــق الأربـــاح التي تمكنه من الاستمرار والنجاح. وهذا المفهوم يظل أيضـــا قائما حتى بالنسبة للمنظمات الحكومية، فمن المفترض أنها أنشأت لخدمة المواطنين وإشباع مطالبهم.

ويشــكل العملاء إحدى عناصر عدم التأكد في بيئة البنك ، فولاء العملاء للبنك يمكن أن يتحول. لذا تقوم معظم البنوك العالمية بجهود بحثية لدراسة سوقها المستهدف والتعرف على أنماط السلوك المصرفي للعملاء وعاداتهم الادخارية ، وتفضيلاتهم.

وفي هذا الصدد ، تتبنى البنوك سياسات تسويقية موجهة بالعميل Customer – Orientation بمعـــنى أن جميع الجهود وخطط البنك تكـــون موجـــــة بالدرجـــة الأولى نحو العميل ورضاه Customer Satisfaction باعتباره محور ارتكاز.

فالاهــتمام بإشـــباع احتياجات العميل له أهمية قصوى لدى البنك ، حيـــث يـــتم ترجمــــته من خلال حجم المبيعات المصرفية ، وتتحقق هذه المبيعات من خلال الشراء الجديد للخدمة المصرفية (عملاء جدد) ، أو إعادة الشراء (عملاء حاليين).

وقد أجريت العديد من الدراسات حول مدى أهمية إشباع احتياجات العملاء ، وأوضح البعض منها أن العميل الراضي عن خدمات البنك ينقل انطباعاته الإيجابية لنحو ثلاثة أفراد تقريبا ، بينما ينقل في المقابل العميل الغير راضي انطباعاته السلبية لنحو من ١١ إلى ١٣ فردا تقريبا.

ويتطلب ما تقدم ، قيام البنوك وبصفة مستمرة بقياس مدى الإشباع لـــدى العمـــلاء ، وفحص شكواهم. ويجب الالتفات هنا إلى أن ارتفاع أو انخفاض الأرباح في فترة معينة ، مؤشر هام ولكن غير كاف لقياس رضا العمـــلاء ، فقد يكون هذا الارتفاع ناتج عن انخفاض التكلفة ، أو ارتفاع الكفاءة التشغيلية للبنك.

ونظـرا لأن أى البنك من الناحية الواقعية لن يستطيع إشباع كافة رغـبات العملاء ، كما أنه من غير المنطقي فـي الوقت ذاته أن يعامل السـوق المصـرفى كوحـدة واحدة دون وجود اختلاف بين أفراده ، لذا تقـوم البنوك أولا بتحديد دقيق لسوقها المستهدف Target-Market كنقطة بدايـة ، ثـم بعـد ذلـك تقسيم السوق المصرفي إلي قطاعات متجانسة الاحـتياجات فيما بينها ، ومختلفة بين كل قطاع وأخر ، حتي يمكن تبني الاسـتراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع ، وهو ما يطلق عليه **التقسيم القطاعي للسوق المصرفي** Market Segmentation.

وبـرغم وجاهـة المفاهيم السابقة ، إلا أن الفكر المعاصر نادى بضرورة تعديلها لتتلاءم بصورة أكبر مع المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، وقد عرف ذلك التوجه بالمفهوم الاجتماعي Social Concept ، والـذي يفـترض أن مهمـة البنك هى تحديد احتياجات ورغبات السوق المسـتهدف والاهتمام به وتقديم الإشباع المرغوب بصورة تتسم بالفاعلية والكفاءة عن منافسيها ، وبطريقة تخدم المجتمع والعميل معا.

و يقوم هذا المفهوم على ثلاثة افتراضات أساسيـة ، هى: (أ) احـتياجات المجـتمع وليـس احتياجات العميل ، (ب) التكامل بين جميع مفـردات المجـتمع وليس التكامل بين وظائف البنك، (ج) تحقيق أهداف المجتمع وليس فقط تحقيق هدف الربحية .

وتتفق نسبة كبيرة من الدراسات المصرفية التي تمت في الخارج والداخل على وجود عدد من المعايير التي يستخدمها العملاء عند اختيارهم للبنوك التي يتعاملون معا، ويطلق عليها المعايير المحددة لاختيار البنك Determinate Criteria .

كما أظهرت تلك الأبحاث أيضا أن هذه المعايير وأولوياتها تختلف بين العملاء الأفراد والهيئات، وتختلف بين قدامى العملاء ، وبين العملاء

الجدد. فعلى سبيل المثال يلخص الجدول (٢-١) أهم المعايير التي يعتمد عليهـا عمـــلاء السوق الأمريكي في اختيارهم للبنوك التي يتعاملون معها(١٠).

جدول٢-١: معايير اختيار عملاء السوق الأمريكي لبنوكهم

الترتيب	المعيـار
الأول	مدى الملائمة الأمنية والمكانية للخدمة المصرفية المقدمة من البنك
الثاني	مدى جودة الخدمة المصرفية
الثالث	أعلى سعر فائدة
الرابع	أدنى رسوم مصرفية
الخامس	اسباب أخرى

بينما يوضح الجدول التالي (٢-٢) معايير اختيار عملاء السوق الكندي لبنوكهم، والذي يتضمن ١٢ معيارا هاما، تختلف نسبيا عن المعايير التي اتخذها عملاء السوق الأمريكي(١١).

وفي مقابل ما تقدم، نجد أن معايير عملاء البنوك من الهيئات أو الشركات Corporate Clients نحو اختيار البنوك التي يتعاملون معها تختلف في ترتيبها عن معايير العملاء الأفراد لكنها تشترك معها في الكثير من العوامل، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٢-٣) الذي يظهر تلك المعايير التي أشار إليها عملاء البنوك البريطانية(١٢).

بينما يلخص الجدول (٢-٤) أهم الأسباب التي تجعل العملاء أكثر رضا عن بنوكهم(١٣).

جدول٢-٢: معايير اختيار عملاء السوق الكندي لبنوكهم

الترتيب	المعيــار
الأول	سرعة تقديم الخدمة
الثاني	الملاءمة المكانية (خدمة ٢٤ ساعة)
الثالث	كفاءة العاملين بالبنك
الرابع	جودة الخدمة المصرفية
الخامس	دقة أداء الخدمة المصرفية
السادس	القدرة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء
السابع	روح الصداقة لدى العاملين
الثامن	سعر الفائدة
التاسع	انخفاض الرسوم المصرفية
العاشر	سمعة البنك

جدول٢-٣: معايير اختيار العملاء الهيئات Corporate Clients للبنوك

م	المعيــار
١	مدى سرعة التحويلات النقدية
٢	شروط منح القروض
٣	مدى تقديم البنك لخدمات مرتبطة بالتأمينات والتعويضات
٤	مدى تنوع المزيج الخدمي المقدم من البنك

جدول ٢-٤: محددات رضا كبار العملاء عن بنوكهم

م	محددات الرضا
١	الخدمة المصرفية عالية الجودة من حيث الدقة والسرعة
٢	أسلوب موظفي البنك في التعامل مع العملاء
٣	الخدمة المصرفية الملاءمة من الناحية الزمنية والمكانية
٤	مدى تنوع المزيج الخدمي المقدم للعملاء

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، لكن هل تتفق تلك المعايير مع ما يعتقده مديري البنوك. يجيب الجدول التالي (٢-٥) عن ذلك السؤال من خلال دراسة استطلعت آراء مديري البنوك البريطانية حول معايير البنك المثالي بالنسبة للعملاء[١٤].

جدول ٢-٥: البنك المثالي للعملاء من وجهه نظر مديري البنوك البريطانية

الترتيب	المعيـار
الأول	مدى التوافر الزمني للخدمة المصرفية التي يقدمها
الثاني	الرسوم المصرفية التي يتقاضاها البنك وشروط التعامل معه
الثالث	مدى الملاءمة المكانية للخدمة المصرفية التي يقدمها
الرابع	التسهيلات الائتمانية التي يقدمها
الخامس	مدى توافر أماكن انتظار لسيارات العملاء
السادس	مدى تنوع المزيج الخدمي للبنك
السابع	روح الصداقة التي يتحلى بها العاملون بالبنك
الثامن	جودة الخدمة المصرفية المقدمة (سرعة + دقة)
التاسع	سمعة البنك

٢ – *المنافسين Competitors:*

ويقصـــد بهــم جميع المنظمات الأخرى التى تقدم نفس الخدمات المصـرفية ، أو خدمات مشابهة لما يقدمــه البنك(١٥).

وتواجه البنوك بنوعين أو شكلين أساسيين من المنافسة أهمها(١٦) :

(أ) منافســة مصــرفية أو مباشرة Banking Competition وهى المنافسة التى تدور بين البنوك وبعضها ، ومن الملاحظ أن هذه المنافسة بجــانب التدخلات الحكومية تحدد كثيرا من المرونة المتاحة للبنوك على استخدام استراتيجياتها التسعيرية ، وخاصة فى مجال تحريك الرسوم إلى أعلى لذا فإن البعض يرى أن المنافسة بين البنوك هى فى الأساس منافسة غير سعرية Nonprice Competition تدور حول جودة وتمايز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

(ب) منافســة غير مصرفية أو غير مباشرة Non-Bank Competition وهى المنافســة الــتى تشتغل بين البنوك وبين المؤسسات المالية الأخرى الــتى تقدم خدمات مشابهة للخدمات المصرفية مثل : الخدمات التأمينية ، صــناديق الــتوفير ، خدمـــات شركات الأوراق المالية. حيث تجذب تلك المؤسســات جزء من مدخرات العملاء كان من الممكن أن يوجه للقطاع المصرفى.

ويعــنى مــا تقــدم ، أن إدارة أى بنك لا يمكن حاليا أن تتجاهل منافســيها ، والبنك الذى يفعل ذلك يدفع ثمنا فادحا قد يكلفه الخروج كليتا من السوق ، ويقتضى ذلك أن تقوم البنوك بتعريف المجال الذى تعمل به بصــورة أوســع ليشمل إشباع الاحتياجات المالية للعملاء بصفة عامة ، وليس تقديم الخدمات المصرفية فقط.

ويطـلق عـلى ظاهرة تحديد أو تعريف مجال الأعمال بصورة ضـيقة بقصـر النظر التسويقى Marketing Myopia وهـو المصطلـح الـذى اسـتخدمه تيودور لافايت Theodore Levitt للإشارة إلى التوجه الإنـتاجى لمـنظمات الأعمال الذى ينصب فيه الاهتمام على المنتج الذى تقـوم المنظمة بإنتاجه (البنك فى حالتنا) ويغفل التركيز على المنافـع الـتى يجـب أن يتم إشباعها للعميل ، حيـث يعتبـر البنك نفسه موردا للخدمات وليس مصدرا للإشباع لها Fulfiller[١٧].

ومـن الملاحظ ، أن وجود أو عدم وجود معوقات لدخول منافسين للبـنك ، يؤثـر بصـورة ملموسة على مدى ارتفاع واستقرار عوائده ، ودرجة تعرض تلك للعوائد للمخاطر.

فوفقا لمصفوفة العوائق والربحية المبينة بالشكل (٢-٤)[١٨] ، هناك أربعـة أوضـاع يمكن أن تواجهها البنوك فى هذا الصدد ، تمثلها خلايا الشـكل ، ويـنجم عن كل وضع درجات متفاوتة من الربحية واستقرار العوائد ، وذلك على النحو التالى :

شكل ٢-٤ : مصفوفة العوائق والربحية
Barriers / Profitability Matrix

عوائق دخول منافسين جدد	العوائق الموجودة: منخفضة	العوائق الموجودة: مرتفعة
مرتفعة	عوائد مرتفعة ومستقرة	عوائد مرتفعة ومخاطر مرتفعة
منخفضة	عوائد مستقرة ومنخفضة	عوائد منخفضة ومخاطر مرتفعة

(أ) العوائــق الموجودة فى السوق الذى يعمل به البنك منخفضة، وعوائــق دخول بنوك منافسة جديدة منخفضة ، فى ظل هذا الوضع فإن عوائـــد (إيــرادات) البنك المتوقعة ستكون مستقرة (لعدم وجود عوائق تؤثــر ســلبا عــلى أدائه) ، ولكنها منخفضة فى نفس الوقت لكثرة عدد البــنوك المنافسة ، وليس هناك عوائق تحول دون دخول منافسين جدد ، (أى أن العائد منخفض + مستقر Low + Stable).

(ب) العوائــق الموجودة بالسوق مرتفعة ، وعوائق دخول منافسين جدد منخفضة : يعد هذا الوضع من أسوء الأوضاع التى يمكن أن يجد فيه البــنك نفسه ، فهناك العديد من المعوقات التى تحول دون انطلاق أدائه ، وهــو مــا يؤدى إلى انخفاض العوائد. وفى الوقت نفسه هناك سهولة فى دخــول منافسين جدد فى السوق الذى يعمل به ، وهو ما يهدد تلك العوائد بالــرغــم من انخفاضها ، (أى أن العوائد منخفضة + محملة بالمخاطر Low + Risky).

(ج) العوائق الموجودة بالسوق المصرفى منخفضة ، وعوائق دخول منافســين جدد منخفضة ، ينجم عن هذا الوضع ارتفاع عوائد البنك نظرا لعدم وجود معوقات مؤثرة على أدائه ، ولكن هذه العوائد تحمل فى الوقت ذاته درجــة مرتفعة من المخاطرة بسبب سهولة دخول المنافسين الجدد للصناعة ، وهو ما يهدد هذه العوائد المرتفعة ، (أى أن العوائد مرتفعة + محملة بالمخاطر High + Risky).

(د) العوائـــق الموجودة بالسوق الذى يعمل به البنك منخفضة ، وفى نفــس الوقــت هناك معوقات مرتفعة على دخول المنافسين الجدد ، ويعــد هذا الوضع أفضل الأوضاع التى يمكن أن يواجهها البنك، أى هو الوضـــع المثالى والمرغوب بالنسبة له. فعدم وجود معوقات تعرقل الأداء

يؤدى إلى ارتفاع عوائده ، وعدم سهولة دخول منافسين جدد لها يضمــن لهـــا استقــرار هــذه العوائـــد ، (أى أن العوائـــد مرتفعة + مستقرة High + Stable).

٣- الموردين Suppliers:

يتمـــثل الموردين فى المنظمات التى تقوم بمد البنك بالعوامل أو المـــــــوارد المادية (أجهزة الحاسبات ، أجهزة التصوير ، المستلزمات المكتبية) ، البشرية (الأفــراد) ، المعلوماتية ، المالية .

وعادة ما تبحث إدارة البنك فى كيفية توفير تدفق ثابت أو مستقر للمواد الموردة إليها وبأسعار مناسبة ، لأن أى اختلال فى معدلات التوريد من شأن تهديد استمرارية النشاط المصرفى ، كما أن ارتفاع تكلفة الموارد الموردة تعنى فى المقابل انخفاض فى هامش الربح المحقق.

لذا ، فإن إدارة البنك يقع عليها عبء البحث المستمر عن أفضل الموردين من حيث جودة المادة الموردة وسعرها ، والقيام بالاتصالات .

٤- الحكومة Government :

ويقصـــد بهـــا مجموعة القواعد والتشريعات والإجراءات التـــى تحكـــم البيئة التى تعمل بها البنك ، وكذا الجهات والهيئات الحكومية التى تـــتعامل معها البنوك. وتلعب تلك العوامل دورا مؤثرا ومباشرا فى تحديد سياسات وأنشطة البنك.

فمـــثلا تخضع المصارف بدول العالم المختلفة للعديد من القواعد والإجـــراءات الحكومية التى تؤثر فى أنشطتها مثل شروط منح الائتمان لمجـــالات الأنشطة المختلفة ، التشريعات الخاصة بالإحتياطى القانونى ، تحديد أسعار الفائدة ، وغيرها .

ويرى العديد من الباحثين أن البنوك تعتبر من أكثر المنظمات التى تعـــانى من وطئة القواعد والإجراءات الحكومية ، حيث يتم الإشارة إليها بالمنظمات المثقلة بالقواعد Heavily Regulated ، وقد أعزو ذلك إلى أن البـــنوك تـــتعامل فى عنصـــر بالغ الحساسية وهى الأموال ، والتى تمثل عصب الأنشطة الاقتصادية للدول.

فعـــلى سبيل المثال ، تخضع البنوك فى الولايات المتحدة الأمريكية لـــنظام تشريعى وإجرائى مزدوج Dual regulated ، فهى تخضع لقواعد وإجراءات الحكومة الاتحادية Federal ، وقواعد وتشريعات الولاية التى يعمـــل بداخـــلها البـــنك. ويشير الجدول التالى (٢-٦) لبعـــض من أهم القوانين والقواعد المنظمة لعمل البنوك الأمريكية(١٩).

جدول٢-٦: أمثلة للقواعد والتشريعات المنظمة لعمل البنوك الأمريكية

م	الاسم	تاريخ الصدور والتعديلات
١	قانون البنوك والعملات الوطنية وتعديلاته	١٨٦٣ ، ١٩٦٤
٢	قانون الاحتياطى الاتحادى	١٩١٣
٣	قانون البنوك	١٩٣٣
٤	قانون الحركات القابضة للبنوك وتعديلاته	١٩٥٦ ، ١٩٦٦ ، ١٩٧٠
٥	قانون اندماج البنوك وتعديلاته	١٩٦٠ ، ١٩٦٦
٦	قانون المسئولية الاجتماعية وتعديلاته	١٩٦٠ ، ١٩٧٠ ، ١٩٨٠
٧	قانون تدعيم وإصلاح المؤسسات المالية	١٩٨٩
٨	قانون التعاملات بين البنوك	١٩٩٤

فضـــلا عـــن وجود العديد من التشريعات والقواعد القانونية التى تنظم عمل المنظمات الأمريكية بصفة عامة ، ومنها البنوك بطبيعة الحال، فهـــناك مـــثلا القانون الاتحادي للاستقرار الاقتصـــادى الصادر عام ٧٠ لمحاربـــة الاحتكار، وقانـــون حمايـــة المستهلك لعام ١٩٧٢ والذى يحدد الشـــروط والمواصـــفات الواجـــب مـــراعاتها فى المنتج، وقانون فرص الـــتوظف المتكافـــئة الصادر عام ١٩٧٤، الذى يمنع التفرقة بين العاملين داخل المنظمات على أساس الجنس أو اللون أو الديانة.

ومـــن الملاحظ الآن ، أن التوجه العالمى الجديد هو خفض درجة التقيد بالقواعد والإجراءات المفروضة على البنوك Deregulation بهدف إتاحـــة حـــرية أكـــبر للبنوك المحلية فى التعاملات المالية ، حتى يمكنها المنافسة والوقوف أمام رياح العولمة والتحالفات الاقتصادية.

٥- الجماهير Public :

ويقصـــد بهم مجموعات الجماهير التى تتعامل أو لها صلة بالبنك وتمارس عليه ضغوط مختلفة ، أو لها تأثير لا يمكن إغفاله على سياسات وأداء البنك ، لذا يطلق عليهـــا جماعـــات الضغـــط Pressure Groups ، أو الالتفاف Lobbying . ومن أمثلة تلك الجماعات كبار حملة الأسهم.

ويمكن تصنيف الجماهير من حيث التأثير الذى تمارسه على البنك إلى ثلاثـــة مجموعـــات رئيســـية ، هى : (أ) جماهير بينها وبين البنك اهتمـــام مشترك ، نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما ، مثل المساهمين الحاليين فى البنك أو المحتملين ، البنوك التى أقرضت البنك ، المتعاملين فى أسهم البنك بسوق الأوراق المالية.

(ب) جماهير تهتم بالبنك ولا يرحب البنك كثيرا بهذا الاهتمام ، مثل بعض الجهات الحكومية كمصلحة الضرائب.

(ج) جماهيـــر قـــد لا تهتم بالبنك بينما يهتم بها البنك ، مثل وسـائل الإعــلام والصحف. فالبنوك تهتم بأن تنشر عنها الصحف أخبار لتحسين صورتها الذهنية لدى العملاء ، كنوع من الدعاية لها . بينما فى المقابل قد لا تهتم هذه الوسائل الإعلامية بالحديث عن البنك.

٢-٤ البيئة العامة للبنك

تتشـــكل من جميع الكيانات التى تقع خارج البنك وتؤثر بصورة غير مباشرة علي أنشطته أو أدائه، بمعني أن درجة ارتباطها بأداء البنك غير قوى نسبيا، وتتمثل فيما يلي:

١ – الظروف الاقتصادية Economic Conditions :

تؤثـــر الظـــروف الاقتصادية على أنشطة البنك وعلى ممارستها الإداريـــة ، ومـــن أمثلة تلك الظروف أو المتغيرات الاقتصادية مستوى الدخـــول، معـــدلات الفائدة ، معدل التضخم ، البطالة. ويوضح لنا المثال الـــتالى كيـــف كان للظروف الاقتصادية التى عايشتها بعض البنوك تأثير بالغ على أنشطتها.

٢ – الظروف السياسية Political Conditions:

وتشمل درجة الاستقرار Stability السياسى الذى تتمتع به الدولة التى يعمل البنك داخلها ، والتوجهات التى تتبناها القيادة السياسية . فعلى ســـبيل المـــثال أثرت السياسة التى اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية فى الثمانينات على العديد من المنظمات العاملة داخلها بصورة متباينة . فقد التزمت القيادة السياسية آنذاك بالتوسع فى الإنفاق العسكرى لمواجهـــة متطلبات الحرب الباردة بين المعسكر الغربى والشرقى ، وتخفيض برامج

الدعـــم للأنشـــطة الاجتماعية ، وهو ما أدى إلى انتعاش نشاط المنظمات المنـــتجة للأسلحة ومعاناة أنشطة المنظمات الاجتماعية التى كانت تعتمد على الدعم الحكومى.

مثال من الواقع العملى: 

فـى عـام ١٩٨٦ أقرضـت عـدد مـن البـنـوك الأمـريكيــة الكـبرى كبنك Chase Manhattan وبـنك Citicorp بلايـين الـدولارات لبعض الدول المتخـلفة المنـتجة للبترول مثل المكسيك ونيجيريا وفنزويلا ، ذلك بضمان احتياطيات النفط المتوافر لدى هذه الدول ٠

لكـن الظـروف الاقتصـادية جـاءت معاكسـة تماما لـتوقعات البـنوك الأمـريكية فقد انخفضت أسعار البترول بنسبة ٤٠٪ عما كانت عليه، وهو مـا أثـر سـلبيا بشـدة علـى قـدرة تـلك الدول على سداد مديونياتها للبنوك المذكورة والتى اضطرت إلى إعادة جدولة الديون ومنح الدول المنتجة فترات سماح أطول للسداد[٢٠].

٣- *الظروف الإجتماعية والثقافية* *Sociocultural Conditions:*

وتتعـــلق بالعادات Customs والقيم Values التى يعتنقها المجتمع الـــذى يعمـــل بـــه البنك ، ومستويات واتجاهات التعليم، وأنماط السلوك. وينـــبغي هـــنا الـــتفرقة بين مفهوم الظروف الاجتماعية والثقافية كأحدى العناصر البيئية المؤثرة على أداء وأنشطة البنك وبين ثقافة البنك.

فـــثقافة البـــنك Organization Culture تشير إلى مجموعة القيم والمعاني المشتركة السائدة في البنك والتي تحكم سلوك أفراده[٢١].

ومــن الملاحــظ حاليا أن الظروف الاجتماعية والثقافية أصبحت تــلعب دورا أكثر تأثيرا على أنشطة البنوك المختلفة • فمثلا أدت زيادة اتجــاه المــرأة للعمل وارتفاع معدلات الطلاق فى المجتمع الأمريكى إلى ارتفــاع الطــلب على بعض أنواع الخدمات المصرفية التى تتيح مرونة زمــنية ومكانيــة أكبر مثل بطاقات الائتمان المصرفى ، وخدمات آلات الصرف الذاتى ATM ، والخدمات المصرفية عند نقاط البيع EFTPOS. فقد أصبحت معظم السيدات العاملات أو المطلقات تفضلن الذهاب بأنفسهن إلى مــتاجر خدمة النفس Supermarket لشراء مستلزماتهن أثناء العودة من العمل أو خلال فترات الراحة. وبالتالى يحتاجون إلى أموال فى غير أوقات العمل الرسمى للبنوك أو ائتمان يتيح لهم الحصول على احتياجاتهم العاجلة ، وهو ما توفره لهم الوسائل السابقة.

كما تلعب أيضا القيم الاجتماعية السائدة فى المجتمع دورا لا يمكن إغفالــه فى التأثير على البنوك ، فعلى سبيل المثال كان لشيوع الانطباع بعدم صلاحية المرآة لشغل الوظائف الإدارية العليا انعكاسات مؤثرة على الهيــاكل التــنظيمية Organization Structures لمنظمات الأعمال ومنها البنوك بمختلف دول العالم ، وعلى تركيبة القوى العاملة بها.

فالمــرأة فى الولايات المتحدة الأمريكية كانت لا تشغل سوى ٥% فقط من المناصب الإدارية العليا حتى أوائل التسعينات[٢٢].

كما لا تشغل المرآة فى اليابان وهى من أكثر دول شرق آسيا تقدما سوى ٣% فقط من وظائف الإدارية العليا بمختلف المنظمات اليابانية[٢٣].

٤- *الظروف التقنية Technological Conditions :*

لــم يســتقر حتى الآن الفكر الإدارى على تعريف محدد لمصطلح التقنية Technology ، نظرا للتطورات المتلاحقة والسريعة التى يرتبط بها

هــذا المفهــوم. فقــد عرفه البعض بأنه جميع الأدوات والأفكار المتاحة لاســتخدامات البشرية. بينما عرفه آخرون بأنه تطبيق للمعرفة على نحو يساعد فى حل مشاكل المجتمع(٢٤).

وعــرفها فريق ثالث بأنها مستوى المعرفة الفنية المتاح والمستخدم فى البيــئة لإشباع الاحتياجات أو إنتاج السلع والخدمات(٢٥). ونظر إليها فــريق رابــع مــن منظور تجارى ، حيث اعتبر التقنية بمثابة التطبيق الــتجارى للعلم Commercialization of Science ، ومن ثم فقد عرفوها بأنهــا التطــبيق المنــتظم للمعرفة العلمية فى العمليات الإنتاجية وتقديم المنتجات الجديدة(٢٦).

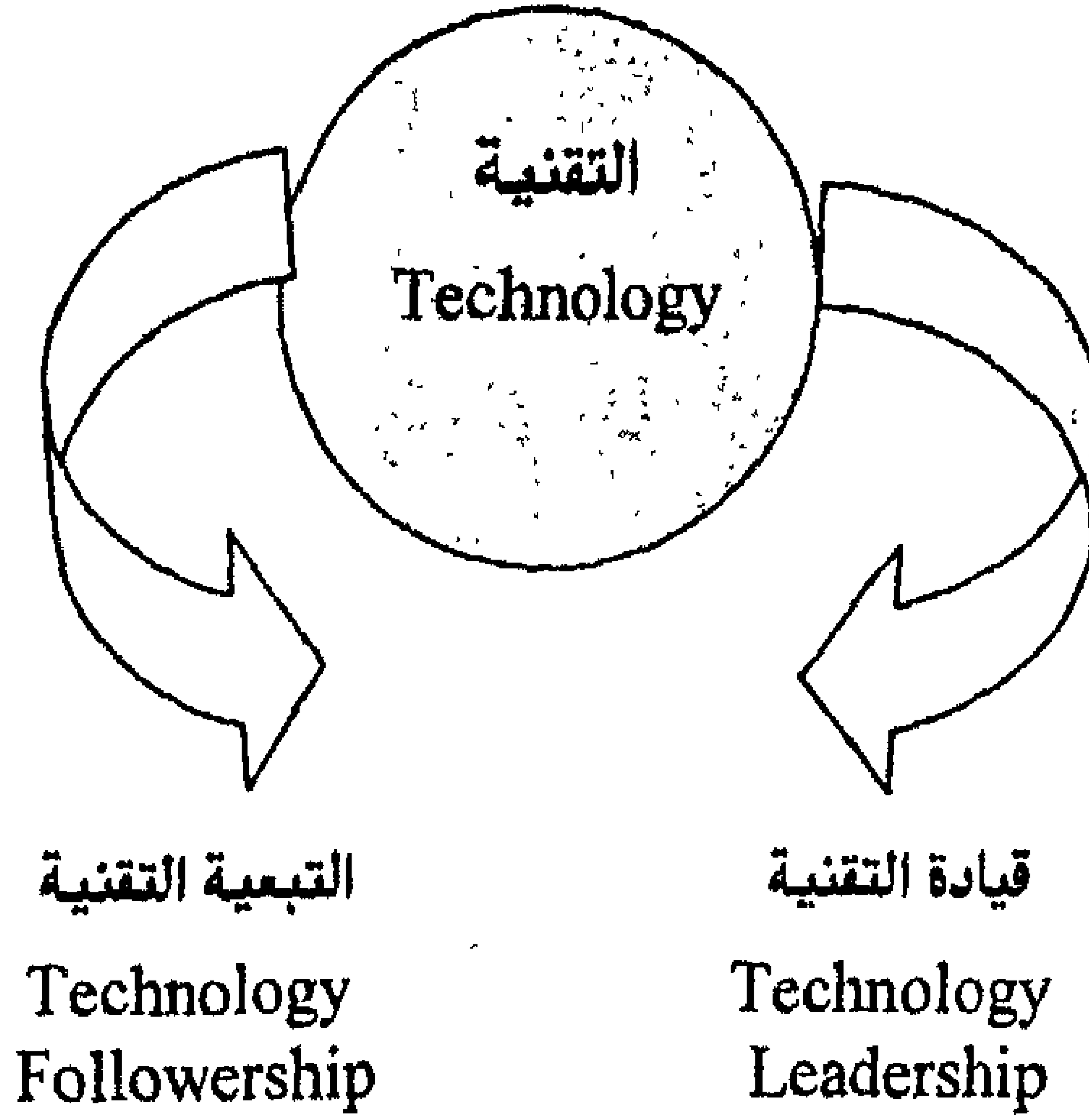
وفى ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف تعريف التقنية كما يلى:

تشــير التقنية Technology إلى مدى التطبيق المنتظم للمعرفة العلمية المــتاحة فى بيــئة معيــنة ، بغــرض إشــباع الاحتياجات من السلع والخدمات.

وبالــتالــى فإنــنــا عــندمــا نــتحــدث عــن الظــروف التقــنية Technological Conditions كأحدى عناصر البيئة العامة للبنوك ، نقصد بذلــك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاح فى بيئة البنك والمستخدم فى تقديــم خدماتـــه المصرفية. ويعتبر البعض أن التطور التقنى يعد من أهم العوامــل الــتى أســهمت فى زيادة حركية أو عدم استقرار بيئة الأعمال الحالية.

ويميز الباحثين بين نمطين فى تعامل البنك مع التقنية ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٢-٥) ، هما(٢٧):

شكل٢-٥: نمط تعامل البنوك مع التقنية



(أ) قيادة التقنية Technology Leadership :

وتعنى أخذ البنك بزمام المبادرة فى تطبيق التقنيات الحديثة، وتبنى عملية التطوير لوسائل تقديم الخدمة المصرفية ، بغرض رفع كفاءة الأداء مـــن ناحيـــة ، وتحقيق ميزة تنافسية له من جانب آخر ، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومطورة .

(ب) التبعية التقنية Technology Followership

ويقصـــد به اكتفاء البنـــك بدور المتابع للتطورات التقنية ، حيث لا يبدأ فى تطبيقها إلا بعد قيام البنوك الأخرى بتطبيقها وثبوت نجاحها .

ومـــن الملاحـــظ أن لكل نمط من النمطين السابقين فى التعامل مع التقنية مميزاته وعيوبه ، يلخصهما الجدول التالى رقم (٢-٧).

جدول ٢-٧: مميزات وعيوب قيادة وتبعية التقنية
Advantages and disadvantages
Of Technology Leadership & Followership

نمط التعامل مع التقنية	المميزات Advantages	العيوب Disadvantages
قيادة التقنية Technology Leadership	١- السبق فى الوصول للميزة التنافسية	١- مخاطرة كبيرة
	٢- عدم وجود منافسين	٢- تحمل تكلفة التطوير
	٣- تحقيق هامش ربح مرتفع	٣- إضعاف الخدمات الحالية
	٤- تحقيق سمعة فنية طيبة	
	٥- تمثل عوائق فنية طيبة	
	٦- الفوز بأفضل حصة سوقية	
	٧- فرصة جيدة لتعلم البنك	
التبعية التقنية Technology Followership	١- التعلم من أخطاء البنوك الأخرى	١- احتمالات فقد البنك لأسواقه
	٢- تجنب الدخول فى مخاطرة	٢- جمود عملية الابتكارية
	٣- عدم تحمل تكلفة التطوير	٣- التخلف عن المنافسين
		٤- إضعاف المركز التنافسى للبنك

٥- *الظروف الطبيعية Natural Conditions :*

ويطلق عليها أحيانا البيئة أو الوسط المادى Physical للبنك ، وتتمثل فى المتغيرات أو الظواهر الطبيعية التى تعمل فى ظلها البنوك ، كدرجة الحرارة، الرطوبة، نسبة التلوث، الأمطار.

ويستخدم الآن مصطلح البيئماتية Environmentalism للإشارة إلى اهتمام العديد من الأفراد والجماعات بالمحافظة على البيئة من التلوث ومحاربة كل ما يهدد الحياة الطبيعية النظيفة للكائنات الحية (الإنسان، الحيوان، النبات)، وهذا الاهتمام يؤثر حاليا بصورة ملحوظة على أداء وأنشطة منظمات الأعمال ومنها البنوك[٢٨].

فعــلى ســبيل المثال البنوك التى تعمل في أماكن شديدة الحرارة كالبنوك العاملة فى دول الخليج مثلا ، مطالبة بتهيئة المناخ الملائم لأداء العنصر البشرى وذلك من خلال استخدام أجهزة التكييف.

٢-٥عدم التأكد البيئي للبنوك

مــن الملاحظ أن متغيرات البيئة التي تعمل في ظلها البنوك تتسم بأنها غير مستقرة بمعنى أنها دائمة التغير أو الحركية Dynamic ، ومعقدة في الوقت ذاته ، وهو ما يطلق عليه في أدبيات الفكر التنظيمي بعدم التأكد البيئي والذي يمكن تعريفه على النحو التالي(٢٩).

يشــير عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty إلى درجة التغير والتعقد في البيئة التي يعمل بها البنك.

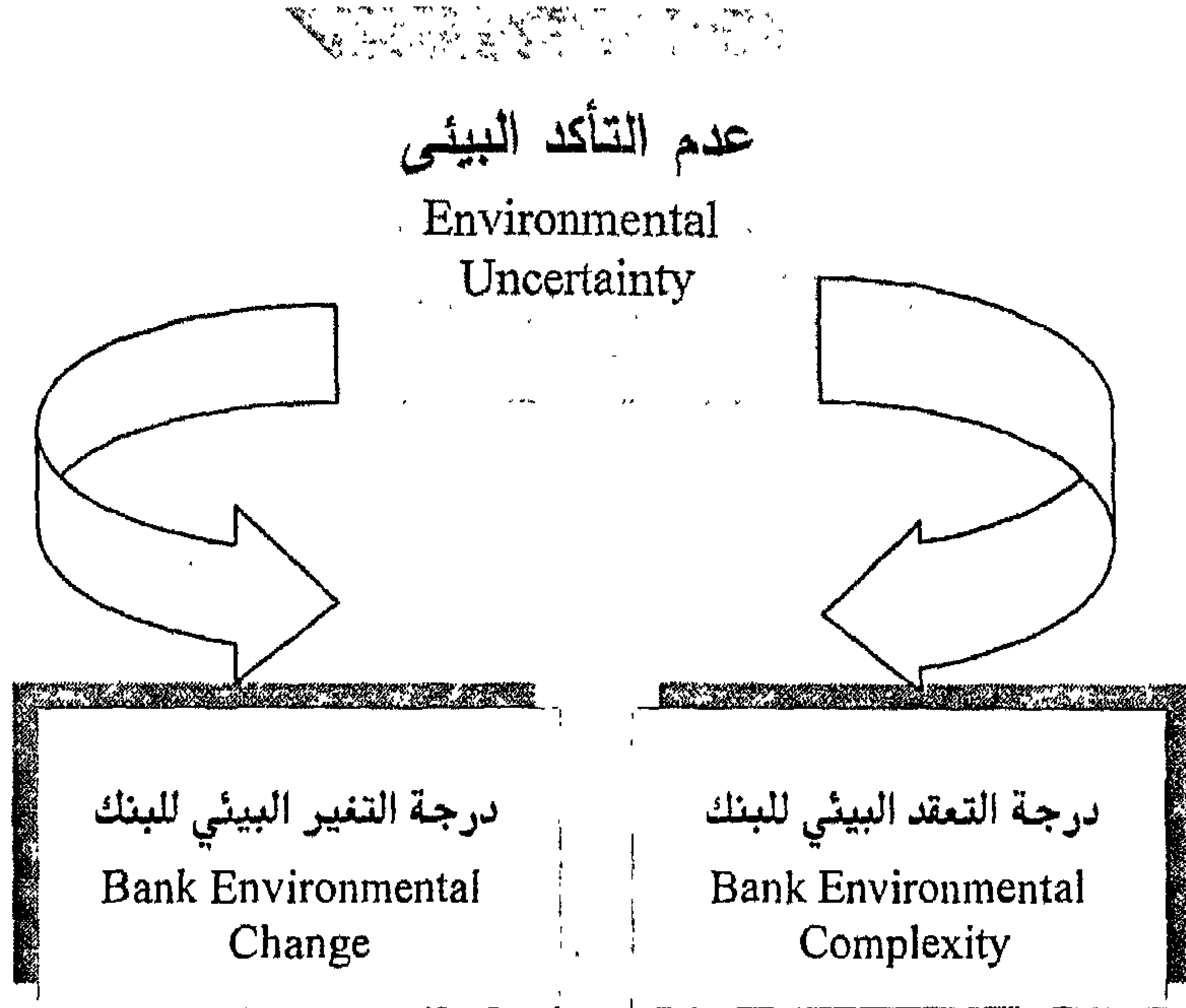
ويعــنى ذلــك أنه يمكن تقييم أو الحكم على درجة عدم التأكد في البيــئـــة المصـــرفية مــن خلال البعدين التاليين ،وذلك كما هو موضح بالشكل (٢-٦):

(أ) درجة التعقد البيئي Environmental Complexity :

ويشــير إلى عدد الكيانات التي تشكل بيئة البنك ، ومدى المعرفة المــتوافرة حول تلك الكيانات ، فكلما زادت مكونات البيئة ، وكان هناك قــدر أكــبر من الاحتياج للمعرفة المطلوب توافرها حول هذه المكونات ارتفعت درجة تعقد بيئة البنك.

فمــثلا ، إذا زاد عــدد ونوعية القطاعات التى ينتمى إليها عملاء أحــد البــنوك (قطاع عائلى ، قطاع صناعى ، هيئات حكومية) وتزايد أيضا عدد البنوك المنافسة له ، ارتفعت درجة التعقد ، لأن ذلك يعد بمثابة زيــادة فى عــدد كيانات البيئة التى يعمل بها واستتبع ذلك زيادة المعرفة المطلوب توافرها حولهم.

شكل ٢-٦: أبعاد تقييم درجة عدم التأكد فى البيئة المصرفية
Assessing Environmental Uncertainty



(ب) درجة التغير البيئى Environmental Change:

كلما كانت بيئة البنك غير مستقرة كان ذلك مؤشرا على ارتفاع حركية أو درجة تغير تلك البيئة، ومن أمثلة عدم الاستقرار البيئي دخول منافسين جدد باستمرار، أو تطور الفن التقني Technology في مجال نشاط البنك بصورة سريعة ومتواصلة.

وتوضح لنا مصفوفة عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainly المبينة بالشكل (٢-٧) تفاوت درجات عدم التأكد من الانخفاض (ويمثله الوضع A) إلى الارتفاع الشديد (ويمثله الوضع D) وذلك من خلال بعدين، هما:

شكل٢-٦: مصفوفة عدم التأكد البيئى (ثنائية البعد)
Environmental Uncertainty

درجة التعقد Degree of Complexity	مستقرة Stable	متحركة Dynamic
بسيطة Simple	الوضع A درجة منخفضة من عدم التأكد البيئي	الوضع B درجة مرتفعة نسبيا من عدم التأكد البيئى
معقدة Complex	الوضع C درجة مرتفعة من عدم التأكد البيئى	الوضع D درجة شديدة الارتفاع من عدم التأكد البيئى

درجة التغير
Degree of Change

(أ) البعد الرأسي ويعبر عن درجة التعقد (بسيط ـ معقد) ، (ب) البعد الأفقي ويعبر عن درجة التغير (مستقر ـ متحرك) في بيئة البنك، وينتج عن تقاطع هذين البعدين أربعة خلايا تمثل الأوضاع التي يمكن أن يتخذها عدم التأكد فى البيئة المصرفية، وذلك على النحو التالي[٣٠]:

١- الوضع A:درجة منخفضة من عدم التأكد البيئى:

تتســم هــنا بيــئة البنك بأنها مستقرة Stable ويمكن التنبؤ نسبيا بمتغيراتها Predictable ، فهى تتكون من عدد قليل من الكيانات (عملاء، منافسين، موردين)، والحاجة لتوافر معلومات عنهــم لا تبــدوا مرتفعــة (البيئة المصرفية ←── بسيطة التعقيد + قليلة التغير).

٢- الوضع B: درجة مرتفعة نسبيا من عدم التأكد:

فبيئة البنك تتسم بالحركية Dynamic ، ويصعب إلى حد ما التنبؤ بمــتغيراتها ، فهى تضم عددا قليلا من الكيانات أو المتغيرات التي تتخذ قيمـــا متغيرة باستمرار (تغيير أحجام ونوعية العملاء ، تطـــور تقني متواصل) مما يؤدى إلى زيادة الحاجة نحو توافر معلومات أكثر حول تلك المتغيرات (البيئة المصرفية ــــ◄ بسيطة التعقيد + مرتفعة التغير).

٣- الوضع C: درجة مرتفعة من عدم التأكد:

عــلى الرغم من أنه يمكن وصف بيئة البنك في هذه الحالة بأنها مستقرة ، وبالتالي يمكن نسبيا التنبؤ بمتغيراتها ، إلا أنها معقدة حيث تضم عــدد كبير من الكيانات المتباينة ، وهو ما يؤدى إلى الارتفاع الشديد في الحاجــة نحــو توافــر معــلومات دقيقة ومتواصلة عن تلك الكيانات أو المتغيرات (البيئة المصرفية ــــ◄ مرتفعة التعقد + قليلة التغير).

٤- الوضع D: درجة شديدة الارتفاع من عدم التأكد البيئي:

تتصـــف هــنا بيـــئة البنك بالحركية وعن قابلية التنبؤ بمتغيراتها Unpredictable، وتعقدها الشديد فــهى تضــم عــددا كبيرا من الكيانات أو المتغيرات المتباينة ، وبالـــتالي فهــناك حاجة مرتفعة لتوافر معرفة دقيقة ومتخصصة حـــــول هذه المتغيرات (البيئة المصرفية ــــ◄ مرتفعة التعقد + مرتفعة التغير).



٢-٦ التوجهات المعاصرة للبيئة المصرفية

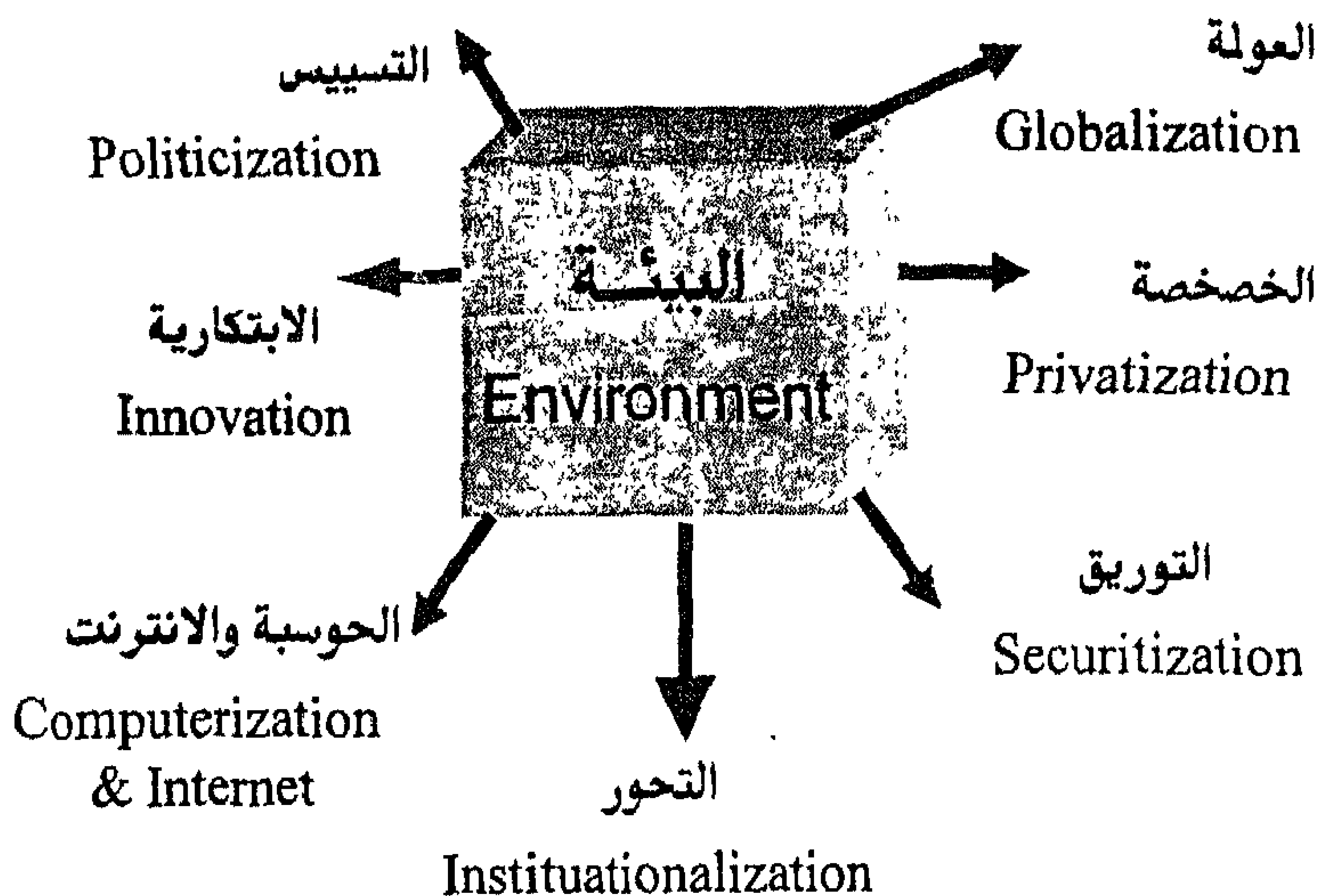
تمـوج الآن البيـئة المصـرفية التي تعمل في ظلها البنوك على اخـتلاف أنواعهـا بعدد من التوجهات التى تؤثر بدرجات متفاوتة على أداءهـا وسياساتها، ومن الملاحظ أن هذه التوجهات برغم من اختلافها ، إلا أنها تسعى نحو تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.

ويقصد بالميزة التنافسية Competitive Advantage للبنك الوضع الذى يتيح له التعامل مع أسواقه ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضـل من منافسيه[٣١]. بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها[٣٢].

ويمكن فى هذا الصدد الإشارة إلى أهم تلك التوجهات تأثير على بيئة الإدارة وهى الموضحة بالشكل (٢-٨)[٣٣].

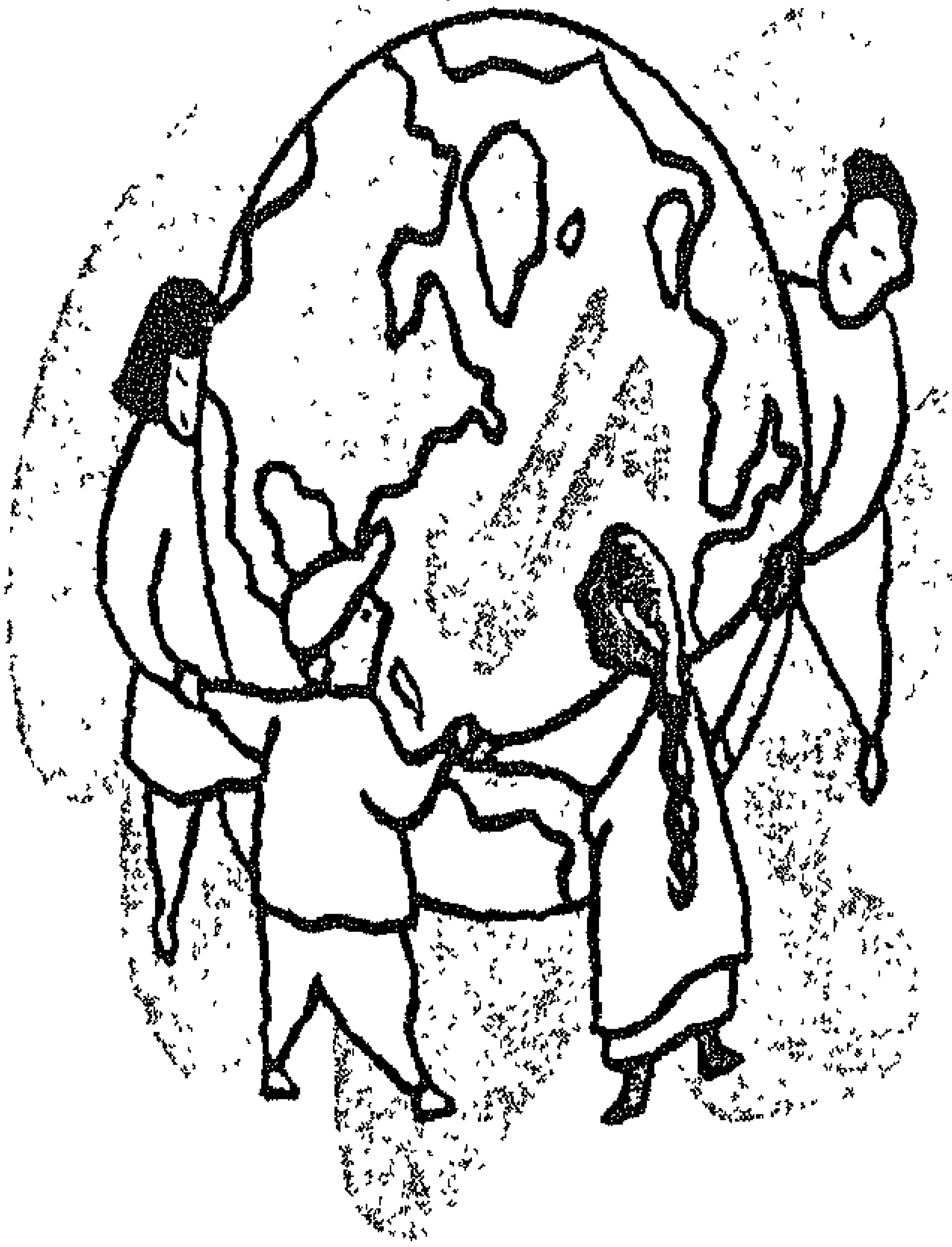
شكل٢-٨: أهم التوجهات المعاصرة فى البيئة المصرفية

(7 -tion)



٢/٦/١ العولمة Globalization :

يشـــير مصطلح العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين منظمات الأعمـــال (البنوك في حالتنا) بمختلف دول العالم، حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق عالمي متسع، وكأنها تعمل في مكان أو بيئة واحدة[٣٤].



ومـــن الملاحظ أن البيئة المصـــرفية تتجه بصورة متزايدة إلى العولمـــة، كانعكـــاس طبيعي للـــتطور المذهـــل فـــي وســـائل الاتصـــالات، والأقمار الصناعية ونظـــم اســـتقبالها، وظهور شبكة الإنترنت، وغيره .

يوض،ح الجدول التالى رقم (٢-٨) أكـــبر عشـــرة بنوك فى العـــالم تتنافس على اقتسام السوق المصرفى العالمى ، مرتبة وفقا لحجم أصولها (بالمليون دولار أمريكى) فى عام ١٩٩٦[٣٥] ، والذى يتبين منه أن ستة بنوك منها هي بنوك يابانية وليس أمريكية ، خلافا لما كان يعتقد فيمـــا مضـــى أن العولمـــة تعني الأمركة Americanization أى ممارسة أنشـــطة الأعمـــال وفقـــا للـــنهج الأمـــريكى ، وبما يتفق مع السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية المطبقة فى الولايات المتحدة الأمريكية[٣٦].

جدول ٢-٨: أكبر عشرة بنوك عالمية مرتبة وفقا لقيمة أصولها عام ١٩٩٦
The World's Largest Banks

الترتيب	اسم البنك	قيمة الأصول (بالمليون دولار أمريكى)	الدولة
الأول	Bank of Tokyo-Mitsubishi	٧٥٢,٣١٨	اليابان
الثانى	Deutsche Bank	٥٧٥,٦٩٣	المانيا
الثالث	Sumitomo Bank	٥١٣,٧١٨	اليابان
الرابع	Dai-Ichi Kanngyo Bank	٤٧٦,٩٦٩	اليابان
الخامس	Fuji Bank	٧٤٧,٣٧١	اليابان
السادس	Sanwa Bank	٤٧٠,٣٣٦	اليابان
السابع	ABN Amro Holdings	٤٤٠,٤١٠	نيوزيلاندا
الثامن	Sakura Bank	٤٣٦,٦٨٧	اليابان
التاسع	Industrial and commercial Bank	٤٣٥,٧٢٣	الصين
العاشر	HSBC Holdings	٤٠٥,٠٣١	بريطانيا

وهـــناك عـــدد مـــن التداعيات المختلفة Consequences لظاهرة العولمة على البنوك ، أهمها ما يلى :

١- الخدمات المصرفية الدولية International Banking :

تقـــوم معظم البنوك حاليا بتقديم الخدمات المصرفية الدولية أو ما يعـــرف بالخدمـــة عبـــر الحدود ، وتعنى قيام بنك في دولة معينة بتوفير خدمـــات مصرفية (تحويلات مالية ، خدمات بطاقات ائتمان) إلى عملاء له مقيمين خارج البلاد.

فالتحويلات المالية تتم حاليا بصورة فورية بين البنوك من خلال استخدام الشبكات العالمية كالشبكة الدولية للاتصالات المالية بين البنوك SWIFT (*).ويوضح الجدول(٢-٩) الحجم الكبير للتعاملات الدولية بين البنوك العاملة فى مصر والبنوك الخارجية بمختلف دول العالم عام ١٩٩٦.

جدول ٢-٩: التعاملات الدولية بين البنوك المصرفية وبنوك الخارج

	القيمة بالمليون جنيه فى ١٩٩٦/٦/٣١			إجمالى
	بنوك تجارية	بنوك استثمار وأعمال	بنوك متخصصة	البنوك
أرصدة لدى البنوك فى الخارج	٢٥٢٨٣	١٣١٥	٩٦	٣٢٦٩٤
التزامات قبل البنوك فى الخارج	١٧٤١	١٠٥١	١	٢٧٩٣
صافى المركز	٢٣٥٤٢	٦٢٦٤	٩٥	٢٩٩٠١

المصدر: البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ٩٦/٩٥ ، ص:٢٨

٢- عولمة آلات الصرف ATM Globalization :

تقوم معظم البنوك العالمية حاليا بربط آلات الصرف الذاتي شبكة الآلات العالمية لتقديم الخدمة المصرفية الدولية باستخدام الأقمار الصناعية Satellites كوسائط للاتصال ، وهو ما يطلق عليه الآن بعولمة آلات الصرف الذاتي ATM Globalization[٣٧] ، بحيث يمكن لأي عميل في الخارج أن يتعامل مع تلك الآلات في الدولة المتواجد بها سواء خصما أو إيداعا في حسابه الجاري لدى البنك المحلى.

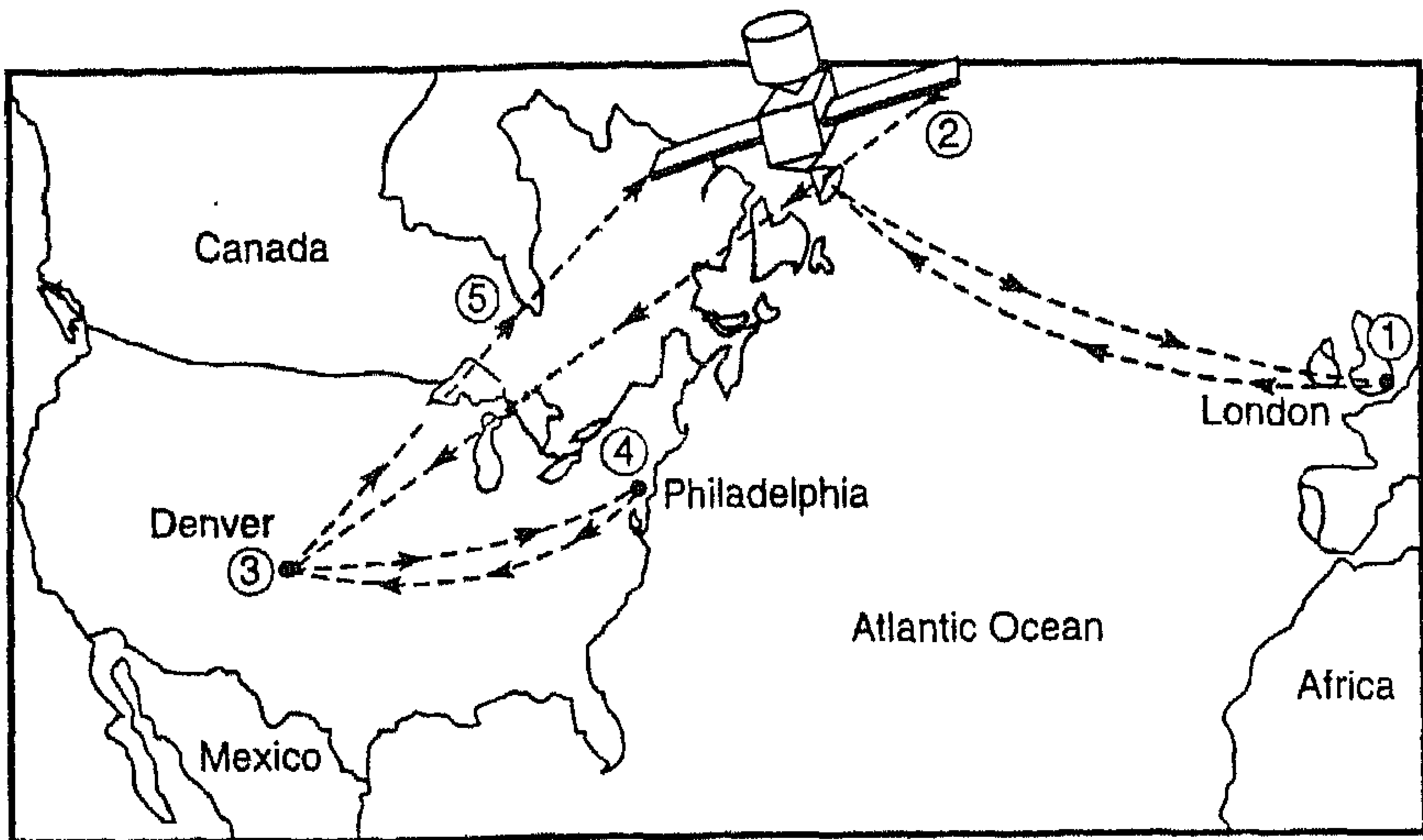
(*) Society of Worldwide Interbank Financial Telecommunication.

فعلى سبيل المثال يوضح الشكل(٢-٩) قيام العميل بالتعامل مع آلة الصـــرف الذاتـــي في مدينة لندن (خطوة ١) ، وهذه الآلة مرتبطـــة بشـــبكة اتصال أقمار صناعية (خطوة ٢) ، حيث يتمكن بواسطتها من ســـحب مبـــلغ نقـــدى بالدولار من رصيده المسجل داخل الحاسب الآلي بـــإحدى البنوك العاملة فى مدينة دينفر الأمريكية (خطوة٣).

وبنفس المنطق يمكن لأحد العملاء داخل الولايات المتحدة التعامل مع آلة صرف ذاتى فى مدينة فيلادليفيا لسحب أو إيداع مبلغ بالبنك الذى يعمل بمدينة دينفر (خطوة ٤)· كما يمكن أيضا القيام بالعملية العكسية للخطوة(١)، بمعنى قيام إحدى العملاء بالتعامل مع آلة صرف ذاتى بمدينة دينفر الأمريكية لسحب أو إيداع أى مبلغ من رصيده المسجل بالحاسب لإحدى البنوك البريطانية بمدينة لندن (خطوة ٥)[٣٨].

شكل٢-٩: عولمة آلات الصرف الذاتى

ATM Globalization



٣- تزايد البنوك متعددة الجنسيات Multinational Banks :

ويقصد بها تلك البنوك التي لديها أنشطة مؤثرة في أكثر من دولة في وقت واحد(٣٩) ،كذا البنوك ذات الملكية الأجنبيةForeign-Owned Ban، وهــو ما يعنى ضمنا تزايد التفاعلات الثقافية فى البيئات التي تتواجد بها تلك البنوك .

فعــلى سبيل المثال أنشأ العديد من الدول العربية مصارف لها في الخــارج ، تركــزت بصفة أساسية فى لندن وباريس ولكسمبرج ، وذلك فضـــلا عن البنوك العربية الأجنبية المشتركة • وفى المقابل أمتد نشاط البنوك الأجنبية إلى المنطقة العربية ، فقد بلغ عدد فروع البنوك الأجنبية عام ١٩٩٠ العاملة فى مصر ٢٢ بنكا ، وفى دول الإمارات العربية ٢٨ ، و ١٥ في لبنان ، و١٤ في دولة البحرين ، و١٢ في سلطنة عمان ، و٨ بنوك في كل من قطر واليمن ، و٦ بنوك في الأردن(٤٠).

٤- نمو الاستثمارات العالمية:

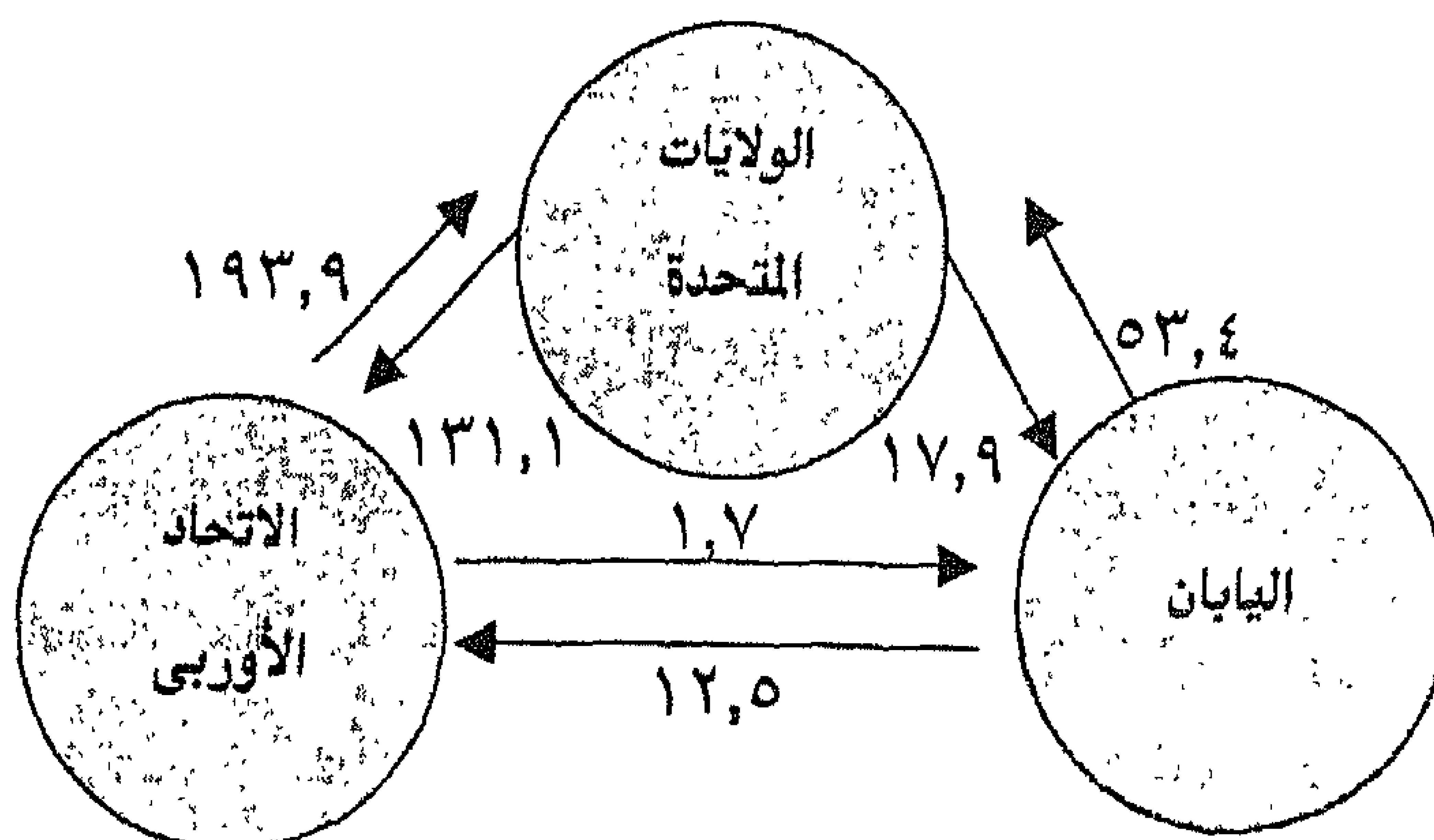
يبــلغ حجــم رؤوس الأموال العربية المستثمرة في الخارج وفقا لــتقديرات صندوق النقد العربي عام ٩٢ بنحو ٦٧٠ مليار دولار ، وهى تعــادل تقريبا ١٥٠% من الناتج المحلى الإجمالي للدول العربية المحقق عــام ١٩٩٠ ، وقــد شكلت الودائع المصرفية وحدها حوالى ٤٢% من مجمــوع تلك الاستثمارات الخارجية ، والتي يتركز معظمها في الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوربا.

ومــن ناحية أخرى ، أصبحت المتغيرات التي تطرأ على أسواق المــال والمصارف في كل من نيويورك ولندن وطوكيو تتجاوز حدودها الإقليمية لتؤثر في بنوك متفرقة في العالم ، فهذه الأسواق تشكل حاليا ما يعــرف بالمحاور المالية العالمية Financial Axis • وفى المقابل فإن ما

يحـــدث فـــــى المؤسســـات المالية وخاصة البنوك في الدول الأخرى له انعكاســـــات مؤثرة على تلك المحاور ، ولعل أقرب مثال لذلك ما شهدته المحاور الثلاث نتيجة انهيار الأسواق المالية لبعض دول شرق آسيا عام ١٩٩٨ والتي كانت تلقـــب بالنمور الأسيوية.

ويوضــــح الشكل التالى (٢-١٠) حركة تدفق الاستثمارات العالمية بيـــن الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول الاتحاد الأوربى. والذي يتبين منه أن الاتحاد الأوربى استثمر ما قيمته ١٩٣,٩ بليون دولار داخل الولايـــات المتحدة عام ١٩٨٨ ، مقابل استثمارات أمريكية قدرها ١٣١,١ بليون دولار فى دول أوربا(٤١).

شكل٢-١٠: تدفق حركة الاستثمارات العالمية (بالبليون دولار)



المصدر: The Economist, Aug 24, 91.p.51

٥- تبنى البنوك للمعايير العالمية World Standards :

أصبحت البنوك مطالبة بتحقيق المعـــــايير العالميةWorld Standards فى خدماتهـــا المصرفية ، وفى نمط تعاملها مع موظفيها • فبيئة الأعمال العالمية تهتم بالجودة ، وهو ما يعنى ضرورة قيام البنوك المحلية بجهـــود متواصلة لتحسين منتجاتها •

ومــن ناحية أخرى تميل البيئة العالمية لتخفيض ساعات العمل ، فمجــتمعات الوفــرة المتقدمة اقتصاديا تحاول الآن زيادة استمتاع أفراد المجــتمع بحيــاتهم الاجتماعية ، وهو ما يمثل فى المقابل بالنسبة للبنوك المحلية والتى تعمل فى بيئة أقل تقدما زيادة فى تكلفة التشغيل المصرفى ، لأنها سوف تدفع نفس القدر من الأجور والمرتبات لكمية عمل أقل.

٦- الاتفاقيات العالمية المشتركة:

وظهــرت أيضــا كــتوابع لظاهــرة العولمة الاتفاقيات التجارية المشتركة بين دول العالم، مثل الاتفاقية العامة للتجارة والرسوم الجمركية GATT [*] ، وبمقتضــاها تقبل عدد من الدول الدخول في مفاوضات من أجــل تخفيض الرسوم الجمركية على صادراتها ووارداتها من المنتجات المتــبادلة بينهم ، والعمل على إزالة العوائق التجارية التي تحول انسياب هذه التبادلات على النحو المتفق عليه[٤٢].

فمن المتوقع أن تضيف اتفاقية الــ GATT الى الاقتصاد العالمى ما يقــرب من ٣٣٠ بليون دولار نتيجة السماح لبعض الشركات العالمية بيع منــتجاتها واســتثمار أموالها فى أسواق كانت مغلقة أمامها من قبل[٤٣] . ويعني ذلك أن هناك فرص تسويقية جديدة أصبحت متاحة للبنوك.

لــذا يرى بعض الباحثين من أنصار العولمة ، بأنها لا تقتضى فقط تغييــر فى أساليب العمل والاهتمام بالجودة لكنها تحمل فى طياتها أيضا عدد من المنافع الاقتصادية للبيئة المصرفية يلخصها الجدول(٢-١٠)[٤٤].

(*) General Agreement on Trade and Tariffs.

جدول ٢–١٠: فوائد العولمة بالنسبة للبنوك

م	الفائدة
١	تتيح أسواق جديدة للبنوك
٢	تتيح مصادر توريد جديدة
٣	تتيح مصادر تمويل جديدة
٤	تتيح الحصول على أيدي عاملة رخيصة

ويعنى ما تقدم ، أن الإدارة المصرفية يجب أن تعطي اهتمام أكبر بالأسواق العالمية ، سواء كانت تمثل لها تهديد أو فرص جديدة للربحية. وهو ما يطلق عليه **التفكير العولمى** Thinking Globally ، لذا أصبحت تعرف **استراتيجيات العولمة** Globalization Strategies بأنها تلك الاستراتيجيات التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية خارج الحدود الإقليمية للبنوك(٤٥).

وتتبنى معظم البنوك حاليا عدد من المداخل الإدارية في تعاملها مع ظاهرة العولمة، اصطلح الفكر الحديث على تسميتها **بمداخل العولمة** Globalization Approaches ، وهى القائمة على افتراض أساس مفاده أن مجالات العمل والمنافسة لا حدود جغرافية لهما. وفيما يلى تناول موجز لأهم تلك المداخل(٤٦).

١- إدارة الجودة الكلية Total Quality Management :

لم تعد الجودة كما كانت في الماضي تعنى درجة مطابقة المنتج للمواصفات المعيارية ، وهو ما يتم التأكد منه من خلال فحص المنتج بعد انتهاء تشغيله أو الخدمة بعد أدائها ، بل اتخذت أبعاد جديدة. فالجودة الآن تعرف وفقا لما أشار إليه فيليب كوتلر Philip Kotler بأنها الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج سواء سلعة أم خدمة التى تحمل قدرته على إشباع الحاجة(٤٧).

بيـــنما عرفها آخرون بأنها درجة تطابق المواصفات المتوافرة فى المنـــتج مع توقعات العميل حولها[٤٨]. وأشار إليها فريق ثالث بأنها درجة الإجـــادة الهادفـــة لإشباع احتياجات العميل[٤٩]. فى حين اعتبرها البعض بأنها القدرة على إشباع احتياجات العميل بنسبة ١٠٠%[٥٠].

وفى ضـــوء مـــا تقدم يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى للجودة المصرفية :

تشـــير الجـــودة المصـــرفية Bank Quality إلى قدرة البنك على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباع تام لاحتياجات العميل.

أما إدارة الجودة الكلية Total Quality Management (واختصارها المـــتداول TQM) فيقصد بها وفقا لما أشار به بعض روادها مثل إدوارد ديمـــنج Edward Deming وجوزيـــف جـــوران Joseph Juran فهى ذلك **المدخـــل الإداري المتكامل الساعي للتحسين المستمر في جودة منتجات المنظمة (خدمات البنك) لتحقيق رضا العملاء**[٥١].

ويـــتم ذلك من خلال استخدام الإدارة العليا للبنوك لأساليب وأدوات مـــتقدمة ومتنوعة ، تتيح للبنك الوصول لمعدلات أداء مرتفعة فى تحسين الجـــودة. باعتـــبار أن الجـــودة هى الســـبيل لـــتحقيق الميـــزة التنافسية Competitive Advantage ، والتى تمنح البنك وضع أفضل من منافسيه ، وبالتالى فرصة أكبر فى البقاء فى ظل العولمة.

ويعـــنى مـــا سبق ، أن إدارة الجودة الكلية تستهدف الوصول إلى مستوى الخطأ صفر Zero Defect ، بمعنى منع خطأ الأداء المصرفي قبل حدوثـــه[٥٢]. ويـــلخص الجدول (٢-١١) أهم المبادئ العامة التى يقدمها مدخل إدارة الجودة الكلية .

جدول٢-١١ : أهم المبادئ العامة لمدخل إدارة الجودة الكلية بالبنوك
General Principles of Total Quality Management

م	المبدأ
١	التحسين المستمر فى جودة الخدمة المصرفية
٢	تجنب ارتفاع التكلفة من خلال فعل الصواب من البداية
٣	تنمية روح العمل الجماعى بالبنك
٤	إقامة جسور الثقة والتعاون والإحترام بين العاملين
٥	الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين

٢- البنك التعلمي :

تتطـلب بيئة الأعمال المصرفية عدم انعزال البنك على نفسه ، بل يجب أن يسمح نظامه بالمشاركة فى التغيرات التى تحدث فى تلك البيئة، واستيعاب التقـنيات الحديـثة ، وبمعـنى آخر ينبغى أن يتصف النظام المصرفى بالمرونة الكافية للتعامل مع مستحدثات البيئة ، بدلا من الاكتفاء بدور المتلقى للمتغيرات.

ويعـد مدخـل البنك التعلمي إحدى المداخل الإدارية الحديثة التى يمكـنها الـتعامل بصورة جيدة مع بيئة العولمة ، ويقصد بالبنك التعلمي Learning (وليس التعليمي Educational) ذلك البنك الذي يتيح نظامه للعامـلين بـه الفرصة للإطلاع علي كل ما يدور حولهم من متغيرات ، والـتفكير البـناء، وتعـلم الجديد ، وحل المشاكل بأسلوب فعال، وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة(٥٣).

ويتضـح مما تقدم ، أن مدخل البنك التعلمى يتطلب تضافر جهود جميع العاملين من مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق ما سبق.

٣- إعادة الهندسة Reengineering :

تواجه أحيانا بعض البنوك ما يعرف بالانهيار أو التدهور التنظيمى Organizational Decline والــذى يمثل تراجع حاد فى أوضاع البنك ناتج عــن انحسار التعاملات معه ، أو نضوب موارده(مالية ، بشرية) ، أو سوء إدارته Mismanagement[٥٤].

ومن الملاحظ أن المعالجات الإدارية التقليدية السابقة (جودة كلية ، بــنك تعلمي) لا تجدي فى ظل تلك الأوضاع ، حيث يحتاج البنك لما هو أبعــد من مجــرد رفع المعدلات الإنتاجية ، أو تكثيف الجهود الترويجية بغــرض زيــادة حجم التعاملات المصرفية ، أو الاهتمام بالجودة. فهو يحــتاج إلى معالجات إدارية جذرية تحدث طفرات فى الإنجاز الحالى ، وهو ما يمكن تحقيقه من خــلال إعادة هندسة النشاط أو الأعمال.

وطبقا للتصور الذى قدمه أشهر رواد هذا المدخل من أمثال ميشيل همــر Michael Hammer وجيمــس شامبى James Champy فإن **إعادة هندسة الأعمال** تتضمن إعادة تصميم جميع أنشطة المنظمــة (البنك في حالتــنا) من جديد بغرض إحداث تحسين غير عادى في الأداء والجودة ونمــط العمــليات التشــغيلية[٥٥]. ولعــل الوصف الذى أطلقه عليها أحد الباحــثين على إعادة هندسة الأعمال هو أصدق تعبير عنها ، حيث أشار إليها بأنها الدواء القوى لخلل إداري خطير[٥٦].



ويذهــب البعض لما هو أبعد مما تقدم، حيث يشيرون إلى أن مدخل إعادة هندســة الأعمال ، لا يجب أن يتضمن فقــط هــدم الأوضاع القائمة ، وإعادة تصميم الأنشطة من جديد. بل ينبغى أن يصحبه تغيير جذرى فى المفاهيم والقيم

الســـائدة فى المـــنظمة (البنك)، والتى أدى اعتناقها إلى تدهور أوضاع المنظمة(البنك).

وفى ضـــوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى لإعادة هندسة الأنشطة أو الأعمال المصرفية:

تشير إعادة هندسة الأعمال المصرفية Business Reengineering إلى ذلك المدخل الإدارى الحديث الذى ينطوى على هدم الأوضاع القائمة بالبـــنك، وإعـــادة تصـــميم جميع أنشطة أعماله ، والقيام ببناء تنظيمى جديـــد، مصـــحوبا بـــتغيير جذرى فى المفاهيم والقيم السائدة فى البنك، بهـــدف تحقيق طفرات انجازية كبيرة ، يعجز البنك عن الوصول إليه فى ظل أوضاعه الحالية.

٢/٦/٢ الخصخصة Privatization:



ويقصـــد بهـــا عمليات التحول Conversion المتصـــــاعدة للبـــــنوك المملوكـــة للدولة إلى الملكية الخاصة ، فـــالعديد من دول العالم ـــ ومنها مصر ـــ تشهد صور متدرجة من هذا التحول وخاصــــة عقب انهيار النظام الشيوعي وتفكـــك مـــا كان يعرف مسبقا بالاتحاد الســـوفيتي ، بل إن الكثير من المؤسسات المالية المتعددة (ومن ضمنها البـــنوك) داخـــل الولايـــات المتحدة الأمريكية نفسها والتي آلت ملكيتها لـــلحكومة الاتحاديـــة أثناء فترة التوتر السياسي بين المعسكرين الشرقي والغربي في أوائل الثمانينات أعيدت مرة ثانية في التسعينات إلى القطاع

الخـــاص ، وهـــو ما كلف دافعي الضرائب الأمريكية ما يقرب من ١٦٠ بليون دولار مقابل تلك الخصخصة[٥٧].

وقـــد شـــهدت فترة التسعينات أيضا في مصر الكثير من عمليات الخصخصة الناجحة ، وتكشف عن ذلك حركة التداول فى سوق الأوراق الماليـــة (البورصـــة) بالقاهرة والإسكندرية خلال الفترة من عام ١٩٩٠ وحـــتى ٣٠/٦/١٩٩٦ ، الـــتى يوضحها الجدول (٢-١٢) ، فعلى سبيل المـــثال ارتفعـــت قيمـــة الأوراق الماليـــة المتداولة (أسهم وسندات) من ٣٤١,٥ مـــليون جـــنيه فـــي عام ١٩٩٠ إلى ٣٨٤٩,٤ مليون جنيه عام ١٩٩٥ ، بينما بلغت ٣٢٣٦,١٠ مليون جنيه عن الستة شهور الأولى في عام ١٩٩٦[٥٨].

جدول٢-١٢: حركة التداول فى سوق الأوراق المالية بالإسكندرية والقاهرة خلال الفترة من ١٩٩١ - ٣٠/٦/١٩٩١

البيان	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	٩٦/٦/٣٠
قيمة التداول السنوى (بالمليون)	٤٢٧,٨	٥٩٦,٦	٥٦٨,٦	٢٥٥٧,٢	٣٨٤٩,٤	٣٢٣٦,١
معدل النمو السنوى ٪	٪٢٥,٣	٪٣٩,٥	٪٤,٧	٪٣٤٩,٧	٪٥٠,٥	
عدد الأوراق المالية المتداولة (بالمليون)	٢٢,٧	٢٩,٦	١٧,٧	٥٩,٨	٧٢,٢	٧٧,٥
معدل النمو السنوى ٪	٪٣٣,٥	٪٣٠,٤	٪٤٠,٢	٪٢٣٧,٩	٪٢٠,٧	
عـدد الشـركات المقيـدة لـتداول أوراقهـا خـلال العام	٢١٨	٢٣٩	٢٦٤	٣٠٠	٣٥٢	٢٦٨

المصدر: بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، ١٩٩٦ ، ص: ٤٧

ويشير الواقع إلى البنوك العاملة فى مصر ، تحملت كبير من دعم برنامج الخصخصة التى تبنته الحكومة المصرية ، ويمكن إيجاز إسهاماتها فى هذا الصدد كما يلى :

١-إعادة تقييم أصول شركات قطاع الأعمال العام المطروحة للبيع.

٢- الترويج وتغطية الاكتتاب للشركات المطروحة للبيع •

٣- أنشأت صناديق الاستثمار المتنوعة الأهداف والآجال والمزايا عــلى النحو المبين بالجدول (٢-١٣) وتم طرحها للاكتتاب مما أسهم فى استيعاب برنامج الخصخصة •

٤- طــرح حصــص من مساهماتها فى البنوك التابعة لها ممــا أدى إلى توسيع قاعدة الملكية.

٥- علاج بعض المشروعات الاقتصادية المتعثرة بالدخول بحصة من المديونية فى رأس مال تلك الشركات ومدها بالخبرات التى تساعدها على تجاوز عثرتها لبيعها بعد تعديل مسارها •

٣/٦/٢ التحور Institutionalization :

ويقصد به ظاهرة تحور بعض المؤسسات التي من المفترض أنها لا تعمل في مجال قبول الودائع إلى نمط يشبه البنوك نتيجة تزايد الأموال المودعة لديها بسبب الاستقطاعات أو الادخار ، ومن أمثلة تلك المؤسسات المــتحورة هيئات التأمينات الاجتماعية ، المعاشات ، صناديق التوفير ، وغيــرها • فالأصــل أن هذه المؤسسات غير ودائعية Nondepostory Institutions ، لكــن تراكم الأموال المودعة لديها لصالح المستفيدين من أنظمــة المعاشــات والتأميــنات جعــل مــن تلك الأموال أشباه للودائع المصرفي.

جدول٢-١٣ : صناديق استثمار البنوك العاملة في مصر

الصندوق	نوعه	تاريخ الطرح للإكتتاب العام	حجم الوثائق (بالمليون جنيه)
صندوق استثمار البنك الأهلي المصري(الأول)	عائد تراكمي	٩٤/٨/١٤	١٠٠
صندوق استثمار البنك المصري الأمريكي	النمو والدخل دوري	٩٤/٩/١٨	٢٠٠
صندوق استثمار بنك الاسكندرية	عائد دوري ونمو رأسمالي	٩٤/١٠/٢٣	٢٠٠
صندوق استثمار بنك مصر (الأول)	دخل دوري	٩٥/١/١	٣٠٠
صندوق استثمار المستثمرون المتحدون	عائد دوري وتراكمي	٩٥/٦/١٩	١٠٠
صندوق استثمار بنك مصر (الثاني)	نمو رأسمالي	٩٥/٧/١٦	٢٠٠
صندوق استثمار البنك الأهلي المصري(الثاني)	عائد دوري	٩٥/٨/٦	٢٠٠
صندوق استثمار بنك القاهرة	نمو رأسمالي	٩٥/١١/١	١٠٠
صندوق استثمار الشركة المصرفية العربية الدولية	تراكمي	٩٦/٤/٣	٥٠

المصدر : بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، ١٩٩٦ ، ص: ٥٠

٢/٦/٤ التوريق Securitization :

يشير التوريق إلى عملية تحويل القروض المصرفية إلي أوراق ماليـة تطرح للتداول ، ويعني ذلك أنه يتم تحويل ديون الشركات أو الهيئات المقترضة من المقرض الأساسي (وهو البنك) إلى مقرضين آخرين (مشتروا الأوراق المالية) وهو مايطلق عليه التمرير المالي Pass-Through Finance .

ومن الملاحظ أن التوريق يحمل في طياته عددا من المميزات سواء للبنوك أم الشركات التي تم إصدار سندات بقيمة ديونها وطرحها في سوق المال ، مثل:

(أ) تقليل عبء الاقتراض على الهياكل المالية لتلك الشركات من خـلال تحويـل قروضـها المصرفية قصيرة الأجل إلى ديون متوسطة وطويلة الأجل بواسطة السندات ، والتي تطرح عادة بأسعار فائدة تقل عن فائدة الإقراض المصرفي.

(ب) المساعدة في عملية تخصيص هذه الشركات .

(ج) المحافظة على حقوق البنوك المالية.

وقـد نجحت هذه التجربة في اليابان في بداية الثمانينات وأسهمت في علاج عدد من المشكلات التمويلية للكثير من الشركات ، حيث فضلت نسـبة كـبيرة مـن المكتتبين تحويل السندات إلى أسهم ضمن رأس مال الشركة(٥٩).

ورغـم تـلك المميـزات السالفة لعملية التوريق ، إلا أن هناك تساؤلات تثار فيما يتعلق بضمانات وحقوق المكتتبين وأسعار الفائدة ؟ فإذا كـان السند يعطى حقوق أفضل لصاحبه باعتباره دين واجب السداد قبل توزيع الأرباح أو حقوق المساهمين الآخرين فى حالة إفلاس الشركة ، فلا يجب أن نغفل أهمية تقييم الشركات قبل طرح سنداتها للتداول حتى يمكن للمشترين التعـرف على احتمالات سداد السندات.

وعـادة مـا يـتم وضع جدول تدرج فيه درجة المخاطرة (سواء للأسـهم أم السندات) ويزداد تباعا سنويا العائد المطلوب بارتفاع درجة المخاطـرة . أمـا مشـكلة نقص المعلومات أو عدم الدراية الكافية التي تواجه المشترين فإن عملية تقييم الشركات تقوم بها في الغالب منظمات أو بيوت خبرة في هذا المجال(٦٠).

٥/٦/٢ الحوسبة Computerization والإنترنت :

يخلط البعض بين مفهوم الحوسبة وبين الآلية، فالمفهوم الأخير ونعني به الآلية Automation يشير بصفة عامة إلي الاستخدام الكامل للآلات في العمل Total Mechanization of a Job [٦١].

أمـــا الحوســبة فيقصـــد بها هنا الاتجاه المتنامي من البنوك نحو الاســتعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة علي تلك الحاسبات (كنظم المعلومات الإداريةMIS، نظم دعم القرار DSS، النظم الخبيرةES، نظم دعم المديرينESS) في مختلف أوجه أنشطة المنظمات (البنوك فى حالتنا)، خاصة في ظل تنــوع وتعقد تلك الأنشطة، وظروف عدم التأكد التي تعمل في ظلها المنظمات.

فبيــئة الأعمـــال المعاصـــرة توصف بأنها بيئة عصر الحاسبات والمعـــلومات ، فإذا كان الفكر التقليدى قد تحدث سلفا عن ثلاثة عناصر أساســية فى الاقتصـــاد ، هى: الأرض ، ورأس المال ، والعمل ، فالفكر المعاصر يقدم عنصر رابع هو الحاسبات المعلومات[٦٢].

وقـــد عـــرف الـــبعض الحاســبات الآلية بأنها مشغلات إلكترونية Processors قـــادرة على أداء معالجـــات متـــتابعة تتضـــمن العديـــد مـــن العمـــليات الحســـابية والمنطقية بإتباع مجموعة مـــن التعـــليمات Instructions يطلق عليها البرامج Program[٦٣].



بينما عرفها آخرون بأنها أداة Tool لحل مشاكل الأفراد ، تستخدم فـــى اســـتقبال وتخـــزين وإجراء العمليات التشغيلية وتقديم نتائج تلك العمـــليات(٦٤) وعـــرفها فـــريق ثالث بأنها مجموعة من المكونات المادية Hardware (الأجهـــزة) والغير مادية Software (البرامج) تتيح قدرات تشغيلية لإدخال ومعالجة وتخزين البيانات(٦٥).

وفى ضوء ما تقدم يعرف المؤلف **الحاسبات الآلية بأنها مجموعة مـــن المكونـــات الإلكـــترونية المترابطة تستقبل وتخزن حقائق خام هى الـــبيانات وفقـــا لتعليمات تشغيلية معينة مخزنة مسبقا تسمى البرامج ، وتقـــوم بـــالعديد من المعالجات الحسابية والمنطقية ، وتقديم نتائج تلك المعالجـــات فى صـــورة قابـــلة للاستخدام ، بغرض إيجاد حلول لمشاكل الأعمال المختلفة.**

أمـــا الإنترنت Internet والتى تعد بمثابة شبكة عالمية كبرى تربط مجموعـــة من شبكات الحاسبات الآلية Computer Networks دون وجود وحـــدة مركـــزية لها ويتم الدخول عليها والتعامل معها من خلال برامج إجـــرائية معينة Protocols ، وقد قدرت عام ١٩٩٦ بنحو ٤٥ ألف شبكة أدت إلى ربـــط المنظمات والأفراد في الدول المختلفة ببعضهم من ١٦٠ دولة من دول العالم ، وباستخدام أكثر من ٥٠ مليون حاسب آلى (٦٦).

ومـــن الملاحـــظ في هذا الصدد ، أن العديد من البنوك قد قامت بـــالإعلان عـــن مواقـــع لهـــا على شبكة Internet حتى يستطيع العملاء الدخـــول عليها والإطلاع على ما يتعلق بالبنك وأنشطتها المختلفة وأنواع الخدمـــات المصـــرفية الـــتى يقدمها ، وكذا الخدمات الجديدة أو المبتكرة المقترح إضافتها إلى مزيجه المصرفى ، وطلب كشوف الحسابات، وطلب إجـــراءات تحويلات من الحساب وغيره ويطلق على تلك المواقع بمواقع خدمات الانترنت Internet Services(٦٧).

٢/٦/٦ الابتكارية Innovation :

يرصـــد المحلـــلين لبيـــئة الأعمال ، سعى البنوك المختلفة لابتكار خدمات مصرفية جديدة تسهم فى تحقيق ميزة تنافسية لها. ويختلف مفهوم الابتكار عن التقنية برغم الارتباط الشديد بينهما.

فالبعض يعرف الابتكار بأنـــه التغير في التقنية المستخدمة ، بمعنى الانـــتقال مـــن وسائل حالية إلى وسائل جديدة أكثر تطور تقني(٦٨). بينما يعرفها آخرون بأنها عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسة عملية(٦٩). ويـــنظر إليهـــا فـــريق ثالث على أنها التطوير المنتظم والتطبيق العملي للأفكار الجديدة Practical Application (٧٠).

وفى ضـــوء مـــا تقدم يمكننا تعريف **الابتكار المصرفي بأنه عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية فى البنوك.**

ويـــرجع الـــبعض سبب التفوق الابتكارى لبعض البنوك ، وتخلف الـــبعض الآخر ، إلى نمط الإدارة العليا ، فالإدارة المصرفية التى تعضد وتدعم العملية الابتكارية هى التى تتصف بما يلى:

١- لديها ثقة في قدراتها.

٢- تستطيع تحمل المخاطرة Risk .

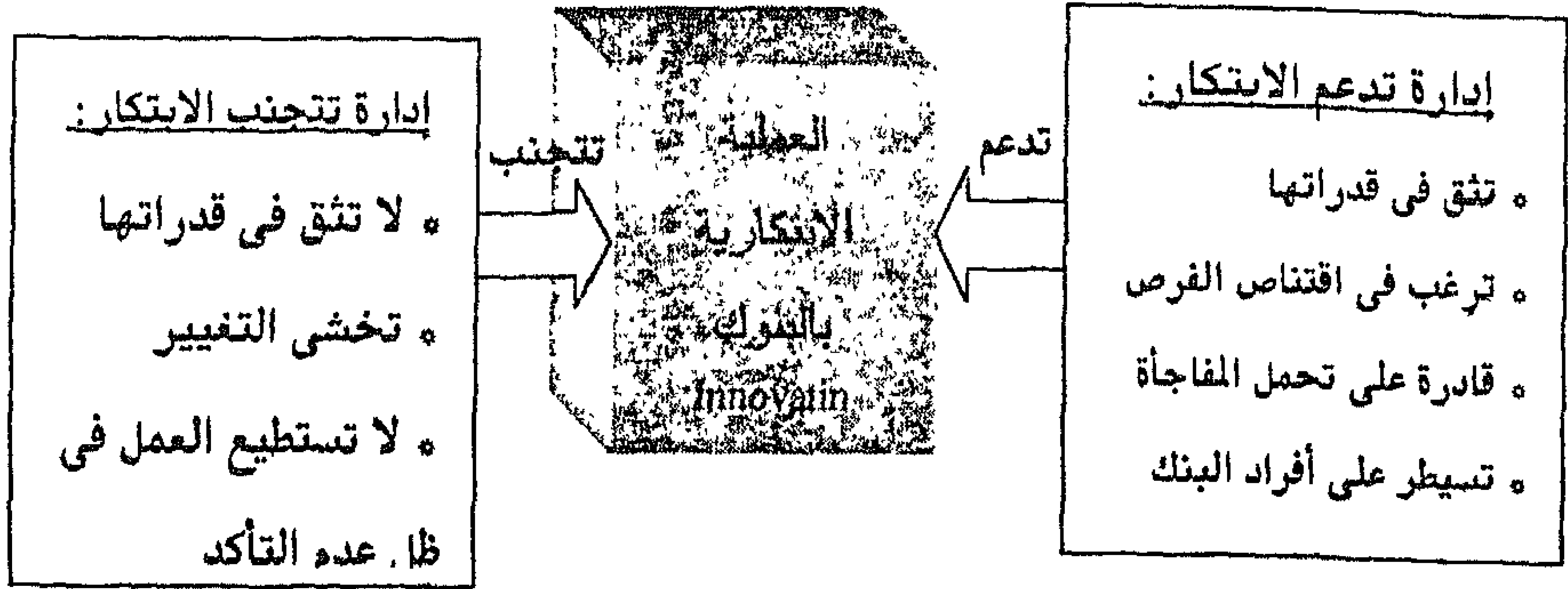
٣- ترغب في اقتناص الفرصة السوقية المتاحة للبنك.

٤- قادرة على تحمل النتائج الغير متوقعة.

٥- يمكنها السيطرة بقوة على الأفراد العاملين بالبنك.

وفى المقـــابل ، فـــإن نمـــط الإدارة المصرفية الذي يتجنب العملية الابـــتكارية أو لا يشجع عليها ، هو الذى يتصف بما يلى ، وذلك كما هو موضح بالشكل (٢-١٢)(٧١).

شكل٢-١١: تأثير نمط الإدارة على
العملية الابتكارية فى البنــــوك



١- تخشى التغيير.
٢- لا تستطيع العمل فى ظل ظروف عدم التأكد.
٣- تفضل انتظار الآخرين للقيام بالابتكارات.
٤- لا يثق تماما في قدراته أو قدرات مرءوسيه.

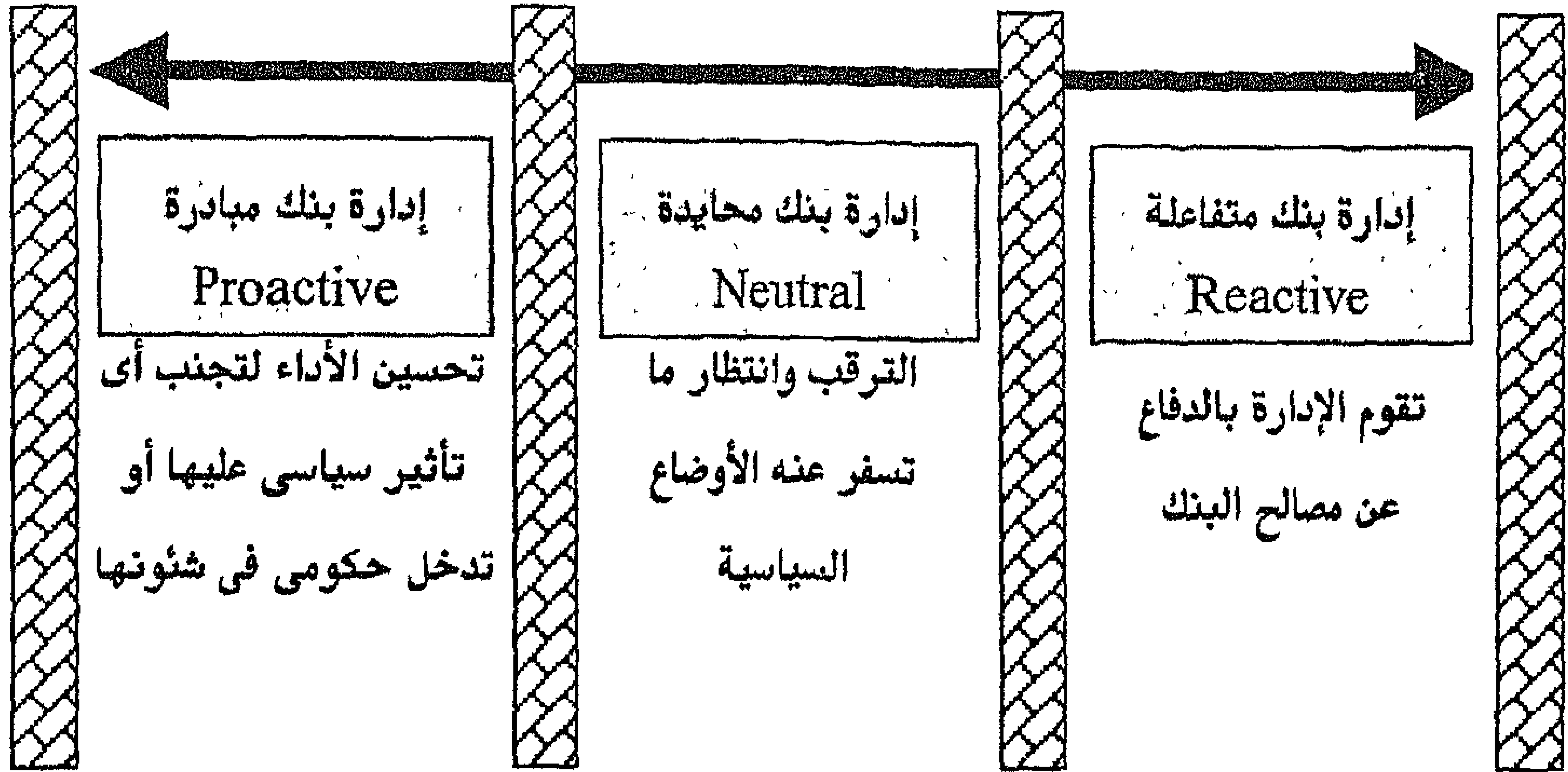
٢/٦/٧ التسييس Politicization :

يشــير الآن بعض كتاب الفكر المعاصر إلى ظاهرة تسيس الإدارة Politicization of Management ، بمعــنى أن إدارة البــنوك فى البيــئة المعاصرة تجد نفسها مضطرة للتفاعل مع الأحداث والأوضاع السياسية ، سواء مشاركة فيها ، أو متخذة لقرارات ذات أبعاد سياسية ، أو مترقبة لما تسفــر عــنه المــتغيرات السياسية من تأثيرات موجبة أو سالبة على أنشطتها(٧٢).

ويعبــر عن تلك الاستجابات السابقــة النمــوذج الموضح بالشكل (٢-١٢) ، والـــذى يعـــرف بـنموذج الاستجابات السياسية للإدارة MPRM (*).

(*) MPRM : Management's Political Response Model.

شكل ٢-١٣: نموذج الاستجابات السياسية للإدارات المصرفية
Bank Management's Political Response Model



ويتــبين لــنا من النموذج السابق ، أن هناك ثلاثة استجابات متاحة لإدارة البنوك حيال المؤثر السياسى ، هى:

(أ) إدارة البــنك المتفاعــلة Reactive : بمعــنى أن تقوم الإدارة المصــرفية بالتفاعل مع الأوضاع السياسية كمحاولة التقرب من السلطة السياســية ، أو الاشــتراك فى التنظيمات السياسية الرسمية ، كالأحزاب السياســية وغيره بغرض الدفاع عن مصالح البنك من أى ضغط أو تأثير حكومى سلبى عليها.

(ب) إدارة البــنك المحايدة Neutral : وفيه يلتزم البنك بالحياد تجاه الأوضــاع السياسية ، بمعنى ألا يحاول أن يتفاعل مع النظام السياسى ، ويكتفى بدور المراقب والمنتظر لما تسفر عنه التغييرات الحكومية.

(ج) إدارة البنك المبادرة Proactive : ويعنى قيام الإدارة بالتحرك المســبق للحيــلولة دون تدخــل الحكومــة فى شئون البنك ، وتجنب أى تهديــدات سياسية. ومثال ذلك القيام بتحسين الأداء المصرفى ، وتشغيل

نسبة الأفراد المعاقين التى تنص عليها قوانين العمل. والحرص على عدم تــلوث البيــئة الــتى يعمــل بها، وغيرها من الأمور التى تكفل لها عدم خضوعها تحت العقوبات الحكومية.

٢-٧ مصطلحات مستخدمة

البيئة المصرفية	Bank Environment
الكيانات البيئية	Environmental Entities
البيئة التنافسية	Competitive Environment
التقسيم القطاعى للسوق المصرفى	Market segmentation
المنافسة المصرفية	Banking Competition
المنافسة الغير مصرفية	Non- bank Competition
عدم التأكد البيئى	Environmental Uncertainty
العولمة	Globalization
الخصخصة	Privatization
التوريق	Securitization
التحور	Institutionalization
الحوسبة	Computerization
الابتكارية	Innovation
التسييس	Politicalization
عولمة آلات الصرف الذاتى	ATM Globalization
البنوك متعددة الجنسيات	Multinational Banks
إعادة هندسة الأعمال المصرفية	Bank Business Reengineering

٢-٨ مراجع الفصل الثاني

1- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

2- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

3- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996

٤- مرجع رقم ٣.

5- Kroeber, D. and Watson, H., Computer-based Information Systems : A Management Approach, Radford University, (Macmillan Publishing Company), 1990

- Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.),1989 .
- Laudon, K. and Laudon, J., Management Information Systems: Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- Mountinho, L., Curry, B., Davies, F. and Rita, P., Computer Modeling and Expert Systems in Marketing, (T.J. Press Padstow Ltd), 1994.
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin,Inc.), 1997 .
- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .
- Stern, N. and Stern, R., Computing In The Information Age, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996 .
- Szymanski, R., Szymanski,D., Morris,N. and Pulschen,D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

- Whitten, J., Bentley,L. and Barlow,V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994 .

٦- مرجع رقم ٣.

7- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

8- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٩- مرجع رقم ٨.

10- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.,), 1992.

11- Laroche, M., Rosenblatt,J. and Manning,T., "Services used and Factors Considered Important in Selecting a Bank", International of Bank Marketing, Vol. 4, No. 1, 1986, PP: 35-55 .

12- Turnbull, P. and Gibbs, M., "Marketing Bank Services to Corporate Customers : The Important Relationships", International Journal of Bank Marketing, Vol.5, No.1, 1987, PP:19-26.

__________, "The Role of The Branch Bank Manager in The Marketing of Bank Services", Insights in Bank Marketing , 1984, PP:32-37 .

__________, "Corporate Attitudes Towards Bank Services", Insights Bank Marketing , 1984, PP:94-104 .

13- McCullough, J., Heng, L. and Khem, G., "Measuring the Marketing Orientation of Retail International Banks", International Journal of Bank Marketing, Vol.4, No.3, 1986, PP:9-18 .

14- Kaynak, E., "How to Measure your Bank's Personality: Some Insights from Canada", International Journal of Bank Marketing, Vol.4, No.3, 1986, PP:54-68 .

15- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

16- Nelson, M., "Bank Marketing and Information Technology: a historical analysis of the post-1970 period", International Journal of Bank Marketing, Vol.17, No.6, 1999, PP:265-273 .
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial Services Industry, The University of Georgia, (Macmillan Publishing Company), 1992 .

17- Bovee, C. and Thill,J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992 .
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

18- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

19- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

٢٠- مرجع رقم ١٨.

٢١- مرجع رقم ١٨.

٢٢- مرجع رقم ١٨.

23- Holden, T., "Revenge of the office ladies - Japan", Business Weeks, July 13, 1992, PP.42-43.

٢٤- مرجع رقم ١.

٢٥- مرجع رقم ٨.

٢٦- مرجع رقم ٣.

٢٧- مرجع رقم ٣.

٢٨- مرجع رقم ٣.

٢٩- مرجع رقم ١٨.

٣٠- مرجع رقم ١٨.

٣١- مرجع رقم ٨.

٣٢- مرجع رقم ٢.

33- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

٣٤- مرجع رقم ٨.

35- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

36- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

37- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

٣٨- مرجع رقم ٣٦.

٣٩- مرجع رقم ١٨.

٤٠- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد ١، المجلد ٤٨، ١٩٩٥.

٤١- مرجع رقم ٨.

٤٢- مرجع رقم ٨.

٤٣- مرجع رقم ٣.

٤٤- مرجع رقم ٨.

٤٥- مرجع رقم ٢.

46- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٤٧- مرجع رقم ٢.

48- Bolton, R. and Drew,J., "A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value", Journal of Consumer Research, Vol.17, March 1991, PP: 375-384.

- Skinner, S., Marketing, University of Kentucky, (Houghton Mifflin Co.), 1990 .

49- Bitner, M., "Evaluating Services Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", Journal of Marketing, April 1990, PP:69 - 82 .

- Wyckoff, D., "New Tools for Achieving Service Quality", Managing Service :Marketing, Operations and Human Resources, (Prentice - Hall Int. Inc.), 1992, PP: 236-249 .

٥٠- مرجع رقم ٨.
٥١- مرجع رقم ٤٦.
٥٢- مرجع رقم ٣.
٥٣- مرجع رقم ٣.
٥٤- مرجع رقم ١.
٥٥- مرجع رقم ٣.
٥٦- مرجع رقم ١.
٥٧- مرجع رقم ٣٦.
٥٨- بنك مصر، النشرة الاقتصادية، العدد ١، السنة٣٩، ١٩٩٦.
٥٩- مرجع رقم ٤٠.
٦٠- مرجع رقم ٤٠.
٦١- مرجع رقم ٨.

62- Laudon, K. and Laudon, J., Management Information Systems: Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

63- Hicks, J., Information Systems In Business : An Introduction, Virginia Polytechnic Institute and State University, (West Publishing Company), 1997 .

64- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

٦٥- مرجع رقم ١.

66- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997 .

- Schultheis, R., Sumner, M. and Bock,D., Management Information Systems: The Manager's View, Southern Illinois University, (Richard D.Irwin, Inc.), 1995 .

- Zwas, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin McGraw - Hill.), 1998 .

٦٧- مرجع رقم ١٩.

٦٨- مرجع رقم ٣.

٦٩- مرجع رقم ٨.

٧٠- مرجع رقم ١.

٧١- مرجع رقم ٨.

٧٢- مرجع رقم ١.

الفصل الثالث:

أنواع البنوك ووظائفها

Types of Banks and it's Functions

الأهداف التعليمية للفصل :

- ✓ تحليل هيكل النظام المصرفى.
- ✓ تعريف البنك المركزى وشرح وظائفه وأنشطته وآليات عمله.
- ✓ شــرح الأنــواع المختلفة من البنوك التجارية ، كالبنوك ذات الفروع . البنوك المفردة ، البنوك الإلكترونية ، البنوك التابعة لشركات قابضة وتفسير أشكالها التنظيمية .
- ✓ تفسـير المقصـود بالبـنوك الغيـر تجارية ، وشرح أنواع ووظـائف بنوك الاستثمار بدول العالم ومنها مصر، وتحليل أوجه الاختلاف وآليات العمل بين البنوك الإسلامية التجارية، الـتعرف عـلى الأنـواع المختلفة من البنوك المتخصصة كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية ، والفلسفات المتبناة، ومدى انعكاس ذلك على أنشطة كل منها.

٣-١ هيكل النظام المصرفي

يشير النظام ـ بصفة عامة ـ إلى أي مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل داخل حدود معينة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما ، وفى سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات ، وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية مرتدة)[١].

وبالتالي فإن هيكل النظام المصرفي نعنى به ذلك الإطار Framework الذي يضم داخله مكونات هذا النظام وهى البنوك بمختلف أنشطتها التي تؤديها في البيئة التي تعمل بها.

ويكشف لنا الفحص المتعمق للنظم المصرفية اختلاف هياكلها وفقا للنظام الاقتصادي لكل دولة ، ودرجة التحرر من القواعد Deregulation التي تلتزم بها بيئة النظام ، ومدى التدخل الحكومي في البيئة المصرفية ، وكذا مدى حاجة الاقتصاد القومى لنوع معيــن من البنوك.

ولكن في المقابل تتشابه معظم دول العالم في وجود البنوك المركزية على قمة هياكل نظمها المصرفية ، فمثلا إذا نظرنا إلى هيكل النظام المصرفي المصري الموضح بالشكل (٣-١) سنلحظ أنه يضم عدد من الوحدات المصرفية المختلفة (البنوك)، يأتي على رأسها البنك المركزى المصرى. كما يتبين لنا أيضا أن هناك معيارين أساسيين استخدما في تصنيف وحدات هذا الهيكل ، هما:

(أ) نوعية الملكية : فهناك بنوك ذات ملكية عامة (بنوك القطاع العام) ، وبنوك ذات ملكية خاصة (بنوك القطاع الخاص).

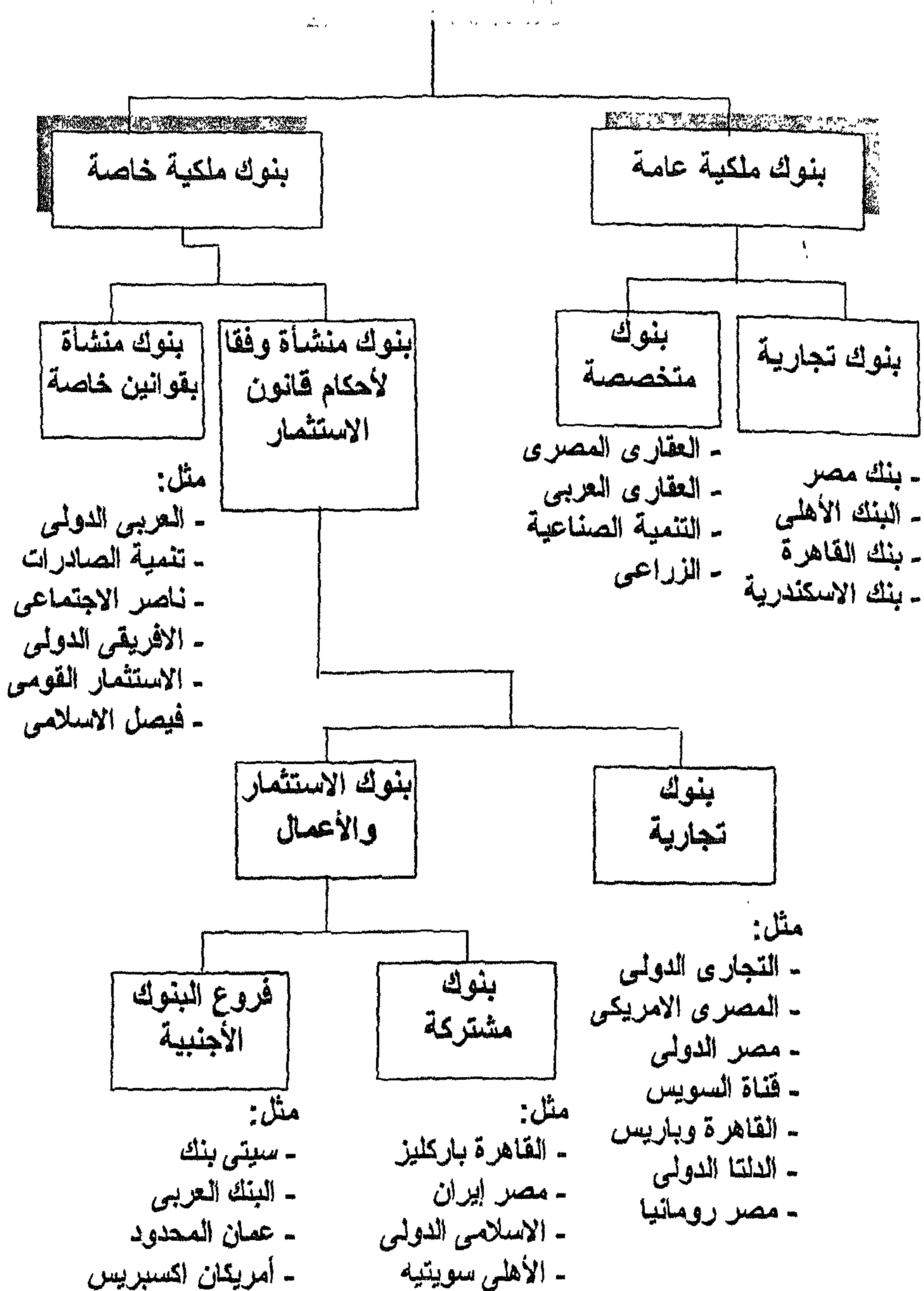
(ب) نوعية النشاط المصرفي: حيث يوجد بنوك تجارية ، وبنوك غير تجارية أو متخصصة[٢].

فالبنوك ذات الملكية العامة تم تصنيفها إلى : ١- بنوك تجارية وتضـم بنـك مصر ، البنك الأهلي ، بنك القاهرة ، بنك الإسكندريـة. ٢- بنوك متخصصة وتشمل البنك العقاري المصري ، البنك العقاري العربي، بنك التنمية الصناعية المصري ، البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي (وفروعه بالمحافظات).

أما البنوك ذات الملكية الخاصة فتم تصنيفها إلى : (أ) بنوك منشأة وفقا لأحكام قانون الاستثمار وتنقسم إلى: ١- بنوك تجارية (ومن أمثلتها البنك التجاري الدولي ، البنك المصري الأمريكي ، بنك المهندس ، بنك القاهرة وباريس ، بنك مصر أمريكا الدولي ، بنك النيل ، بنك قناة السويس) ، ٢- بنوك استثمار وأعمال (ومن أمثلتها بنك القاهرة باركليز الدولي ، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، بنك مصر العربي الأفريقي) • (ب) بنوك منشأة بقوانين خاصة (ومن أمثلتها المصرف العربي الدولي ، البنك العربي الأفريقي الدولي ، بنك فيصل الإسلامي المصري).

بينما نجد في المقابل معايير أخرى مستخدمة في النظام المصرفي الأمريكي ، فمن ناحية التنظيم الإداري للدولة فهناك بنوك اتحادية Federal Banks ، وبنوك ولايات State Banks (تمثل الخمسين ولاية بالإضافة إلى العاصمة واشنطون) . ومن حيث النطاق السوق الجغرافي توجد البنوك المحلية ، والبنوك الإقليمية ، وبنوك متعددة الأسواق Multinational Banks (والتي يطلق عليها المراكز المالية).

شكل٣-١: هيكل النظام المصرفي بمصر



ومن حيث العملاء المستهدفين هناك بنوك لخدمة العملاء الأفراد Retail Banks ، وبنوك لخدمة العملاء الشركات أو الهيئات Wholesale Banks ، وبنوك لخدمة كبار العملاء ورجال الأعمال.

وبالنسبة للشكل التنظيمي توجد البنوك ذات الفروع ، والبنوك المفردة Unit Banks ، والبنوك التابعة لشركة قابضة Bank holding Company (اختصارها المتداول BHC). كما تتحدث الآن الكتابات الحديثة عما يعرف حاليا بالبنوك الإلكترونية Electronic Banks (واختصارها المتداول E-Bank)[٣].

أما بالنسبة لهيكل النظام البريطاني ، فتم تصنيف وحداته وعلى رأسها أيضا البنك المركزي إلى بنوك مقاصة Clearing Banks ، وبنوك أجنبية عاملة في بريطانيا ، وبنوك بريطانية عاملة في الخارج ، بنوك التجار Merchant Banks ، بيوت الخصم Discount Houses ، بنوك الفوائد الإضافية ، بنك الادخار الوطني [٤].

وسوف نتناول ـــ بإذن الله ـــ تلك الأنواع المختلفة من البنوك ، حيث سيتم أولا التعرض للبنك المركزي أما بقية البنوك الأخرى فسيتم تناولها تباعا [٥] .

٣-٢ البنك المركزي ووظائفه

يعد البنك المركزي Central Bank في الكثير من الدول بمثابة المنظم لنشاط الوحدات المصرفية العاملة بها بهدف تحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصادية ، لذا يطلق عليه بنك البنوك أو بنك الدولة باعتباره أنه مملوك للحكومة في معظم بلاد العالم ، أما تلك البلاد التي لا تمتلك حكوماتها بنوكها المركزية فتخضعها لرقابة صارمة.

وتمارس البنوك المركزية عددا من الوظائف المختلفة لتحقيق الأهداف المشار إليها سلفا ، يمكن تصنيفها إلى وظائف عامة ، ووظائف مباشرة ، وذلك على الآتي :

أولا وظائف عامة :

وتتمثل في الوظائف المالية ذات الصفة العامة أي التي تشمل الاقتصاد القومى للدولة ككل ، ومن أهمها ما يلى :

١- إصدار أوراق النقد بغرض تحقيق التوازن بين الطلب والعرض على العملة المحلية ، ومن ثم توفير الاستقرار فى سوق المال .

٢- القيام بعمليات السوق المفتوحة Open Market Operations والتي تتمثل في بيع وشراء الأوراق المالية الحكومية ودفع الفوائد التي تستحق لحملة تلك الأوراق بغرض التحكم في كمية النقود المتداولة ، ففي حالات الرغبة في زيادة عرض النقود يقوم البنك المركزى بشراء الأوراق المالية، وفى المقابل يقوم بالبيع عند الرغبة في تخفيض المعروض من النقود.



٣- الرقابة على الشروط الائتمانية في مجالات متعددة من الأنشطة الاقتصادية ، مثل الائتمان العقاري ، والائتمان الاستهلاكي الذي يحصل عليه أفراد المجتمع لشراء السلع المعمرة كأجهزة التكييف ، السيارات .

٤- مشاركة الحكومة في نقل الأموال داخل أنحاء البلاد.

٥- إمساك الحسابات الجارية الحكومية.

٦- موازنة سعر الصرف للعملة الوطنية.

ثانيا : وظائف مباشرة:

وهى تلك الوظائف التي تتعلق بصورة مباشرة بالبنوك الخاضعة لرقابة البنك المركزي، ومن أهمها ما يلي:

١- منح الائتمان :

قد تلجأ بعض البنوك إلى الاقتراض من البنك المركزي ، إما في صورة قرض مباشر يحصل عليه البنك المقترض في مقابل رهونات تتمثل فى سندات حكومية أو عقارية. أو فى صورة غير مباشرة من خلال خصم أوراق تجارية (كالكمبيالات) تكون فى حوزة البنك ويتقدم بها للبنك المركزي لتحصيل قيمتها قبل ميعاد الاستحقاق مقابل خصم نسبة من قيمة الورقة تتمثل في معدل الخصم Discount Rate .

كما يقوم أيضا البنك المركزي بشراء أوراق مالية حكومية من البنوك التجارية ، مما ييسر لها تحويل تلك الأوراق إلى نقدية في أقصر وقت ممكن دون الحاجة لتعرضها لخسائر رأسمالية كبيرة تحت ضغط الحاجة لبيع هذه الأوراق.

ويتوقف سعر الفائدة على القرض الذي يمنحه البنك المركزي للبنوك على المركز المالي للبنك المقترض ، وعلى الشيء محل الرهن ، فضلا عن السياسة النقدية Monetary Policy التي يشرف البنك المركزي على تنفيذهـــــا ، فإذا كانت السياسة تقضى بالحد من عرض النقود فسوف يقوم البنك المركزى بالتالي برفع سعر الفائدة.

ولا تميل البنوك المركزية في الكثير من الدول إلي تشجيع الاقتراض في ظل الظروف العادية ، باعتبار أن البنوك التي تلجأ للاقتراض من المحتمل أن تعانى خللا في الأداء المالى.

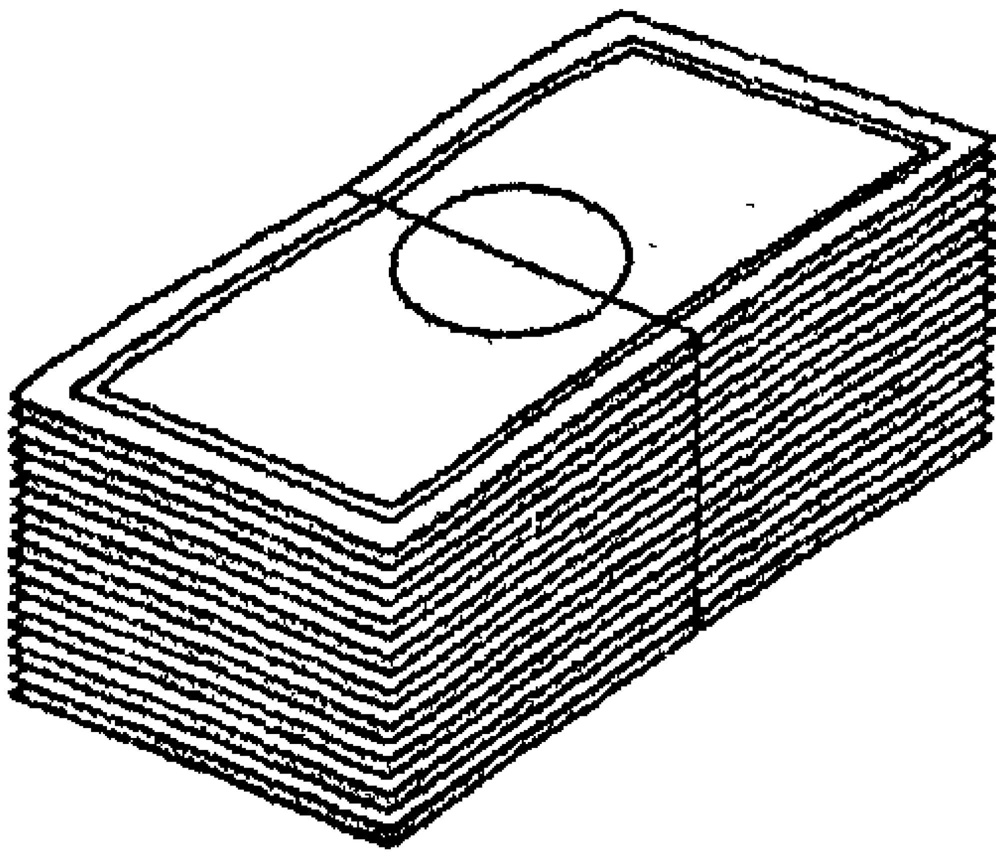
٢- المقاصة *Clearing*:

يقوم البنك المركزي بتيسير إجراءات تحصيل الشيكات بين البنوك وبعضها من خلال عمليات المقاصة ، حين تقوم البنوك بإرسال الشيكات المسحوبة لصالح عملاءها إلى البنك المركزي ، والذي يتولى بدوره إضافتها إلى رصيد حسابها خصما من رصيد حساب البنك المسحوب عليه لديها ، وبمجرد إتمام عملية المقاصة يقوم البنك المركزي بإخطار البنوك المعنية (أطراف التعامل) بما طرأ على أرصدتهم حساباتهم لديه.

وتكمن مزايا المقاصة في أن مستحقات البنوك تتم تسويتها دفتريا (علي الورق) دون الحاجة للنقل المادي للنقود وما يصاحبه من مخاطر (كالسطو مثلا). فضلا عما يحققه ذلك من سرعة تحويل مستحقا ت كل بنك إلى نقدية يمكن استثمارها ، وهو ما يعنى سرعة دوران الأموال.

٣- إدارة الاحتياطي القانوني:

تلزم أغلب التشريعات المالية البنوك بوضع نسبة من الودائع لدى البنك المركزي يطلق عليه الاحتياطي القانوني كشرط لاستمرارها في العمل ، ولا يدفع البنك المركزي أي فوائد على الاحتياطي المحتفظ لديه ، وعادة ما يضع بعض القواعد لإدارة هذا الاحتياطي ، حيث يعد بمثابة حماية لأموال المودعين، وبالتالي فالالتزام بقواعده يزيد من ثقة المودعين بالبنوك.



أما بالنسبة للبنك المركزي فإن وجود الاحتياطي القانوني يوفر له ضمان بعدم حدوث زيادة غير مرغوبة في عرض النقود من الممكن أن تسبب اختلال في السياسة النقدية للدولة .

٤- التوازن المالي بين البنوك:

تتباين في الواقع العملي أرصدة البنوك لدى البنك المركزي ، فبعض البنوك تتجاوز أرصدتها الاحتياطي القانوني المطلوب منها ، والبعض الآخر يعانى عجز فيه ، وكلا الأمرين غير مرغوب فيه.

فالحالة الأولى تعكس فرصا استثمارية ضائعة والحالة الثانية تشير لاحتمال التعرض لغرامات مالية. لذا عادة ما يتدخل البنك المركزي لتوجيه البنوك التي تعانى عجزا للاقتراض من تلك التي لديها فائض ، وعند إتمام الصفقة يقوم البنك بإضافة مبلغ القرض إلى حساب البنك المانح خصما من رصيد حساب البنك المقترض.

٥- الرقابة الميدانية على البنوك:

يقوم البنك المركزي بإيفاد مندوبيه للتفتيش على البنوك الخاضعة لإشرافه بغرض التأكد من سلامة اتباعها للسياسات النقدية ، ومدى سلامة القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة وذلك من وجهة النظر المصرفية الفنية.

٦- التوجيه والإشراف:

يمارس البنك المركزي دورا توجيهيا وإشرافيا على البنوك ينصرف بصورة أساسية على معدلات الفوائد على الودائع ، وحجم رأس المال ، وسياسات الاستثمار المتبعة ويستهدف البنك المركزي من وراء ذلك حماية أموال المودعين المودعة في البنوك التابعة له ، ومن جانب آخر الحد من تجاوز المنافسة بينهم إلى حدود غير مرغوب فيها.

وعادة ما يتوقف حجم هذا الدور الإشرافي على مدى تدخل الحكومة في شئون النشاط المصرفي ، ومدى مشاركة المنظمات الرقابة الأخرى البنك المركزى فى الرقابة على البنوك.

ويوضح لنا الجدول(٣-١) أجمالي المراكز المالية للبنوك الخاضعة لإشراف البنك المركزي المصري في ٩٧/١٢/٣١ ، والذي يتبين منه الاحتياطات القانونية السابق تناولها ، حيث تظهر في قائمة المركز المالي في صورة أرصدة لدى البنك المركزي ، كما يفسر أيضا مفهوم التوازن المالي بين البنوك وبعضها ، ويبدو ذلك في شكل أرصدة لدى البنوك المحلية ، ويقابلها التزامات قبل البنوك المحلية.

٣-٣ البنوك التجارية

تعرف البنوك التجارية في القانون المصري وفقا للمادة رقم ١٥ بالقانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بأنها : " تلك البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي ، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج ، والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي"[٦].

ويتبين من المفهوم السابق للبنوك التجارية ما يلي:

١- أن البنوك التجارية تقوم بتقديم خدماتها المصرفية لجميع العملاء دونما تمييز ، فهى لا تقتصر على خدمة قطاع معين من العملاء دون الآخر.

جدول٣-١: إجمالي المراكز المالية لبنوك مصر فى ١٩٩٧/١٢/٣١

	القيمة (بالمليون جنيه مصرى)			
	بنوك تجارية	بنوك استثمار وأعمال	بنوك متخصصة	إجمالى البنوك
أولا : الأصول:	٢٦٥٢	٢٧١	٥٨	٢٩٨١
نقدية	٥٩٠١٦	٦٠٥٢	٢٦٣	٦٥٣٣١
أوراق مالية واستثمارات	١٨٠٤٥	٦٠١٣	٥٧	٢٤٦١٥
أرصدة لدى البنوك فى الخارج	٢٥٧٤٤	٢٢٤٦	١٨٣	٢٨١٧٣
أرصدة لدى البنوك المحلية	٩٧٥١	٣٢١٠	٥٩	١٣٠٢٠
أرصدة الإقراض والخصم	١٢٠٥١٠	٢١٩٦٨	١٦٤٢٩	١٥٨٩٠٧
أصول أخرى	١٧٢٥١	٢٧٦٩	٣١٩٣	٢٣٢١٣
	٢٥٣٤٦٩	٤٢٥٢٩	٢٠٢٤٢	٣١٦٢٤٠
ثانيا الخصوم:				
رأس المال	٦١٦٢	٢٤٤٨	٦٤٤	٩٢٥٤
الاحتياطيات	٣٦١٧	٨٠٠	٣٥٢	٤٧٦٩
المخصصات	١٧٤٦٢	٣٠٩٥	١٢٨٢	٢١٨٣٩
سندات وقروض	٣٥٢١	١٣٩١	١٧٠٢	٦٦١٤
التزامات قبل البنوك بالخارج	٤٠٤٧	٣٥٦٩	١	٧٦١٧
التزامات قبل البنك المركزى	٩٣٤١	٥٣٤٩	٢١٩٤	١٦٨٥٧
التزامات قبل البنوك المحلية	٥٥٢٨	٣١٣٥	٢٧٩٠	١١٤٥٣
الودائع	١٧٩٥٧٣	١٩٢١٤	٧٩٠٨	٢٠٦٦٩٥
خصوم أخرى	٢٤٢٤٥	٣٥٢٨	٣٣٦٩	٣١١٤٢
	٢٥٣٤٦٩	٣٥٢٨	٢٠٢٤٢	٣١٦٢٤٠

المصدر: البنك المركزى المصرى ، المجلة الاقتصادية ، ١٩٩٨ ، ص : ١٣

٢- تقبل جميع أنواع الودائع الادخارية ، وبالتالي فهي تتيح للمدخرين فرصا متنوعة لاستثمار مدخراتهم ، فهناك الودائع لآجل ، والجارية ، والتوفير ، وشهادات الإيداع التى تمثل مجال استثمارى للمدخرين قصيرة الأجل.

٣- تمنح أنواع مختلفة من القروض ، سواء أكانت قصيرة أم متوسطة ، أم طويلة الأجل ، وهو ما يتيح فى المقابل فرصا متنوعة للمقترضين.

٤- يتوافر لها الحرية في تمويل عدد متنوع من المشروعات (صناعية ، تجارية، خدمية).

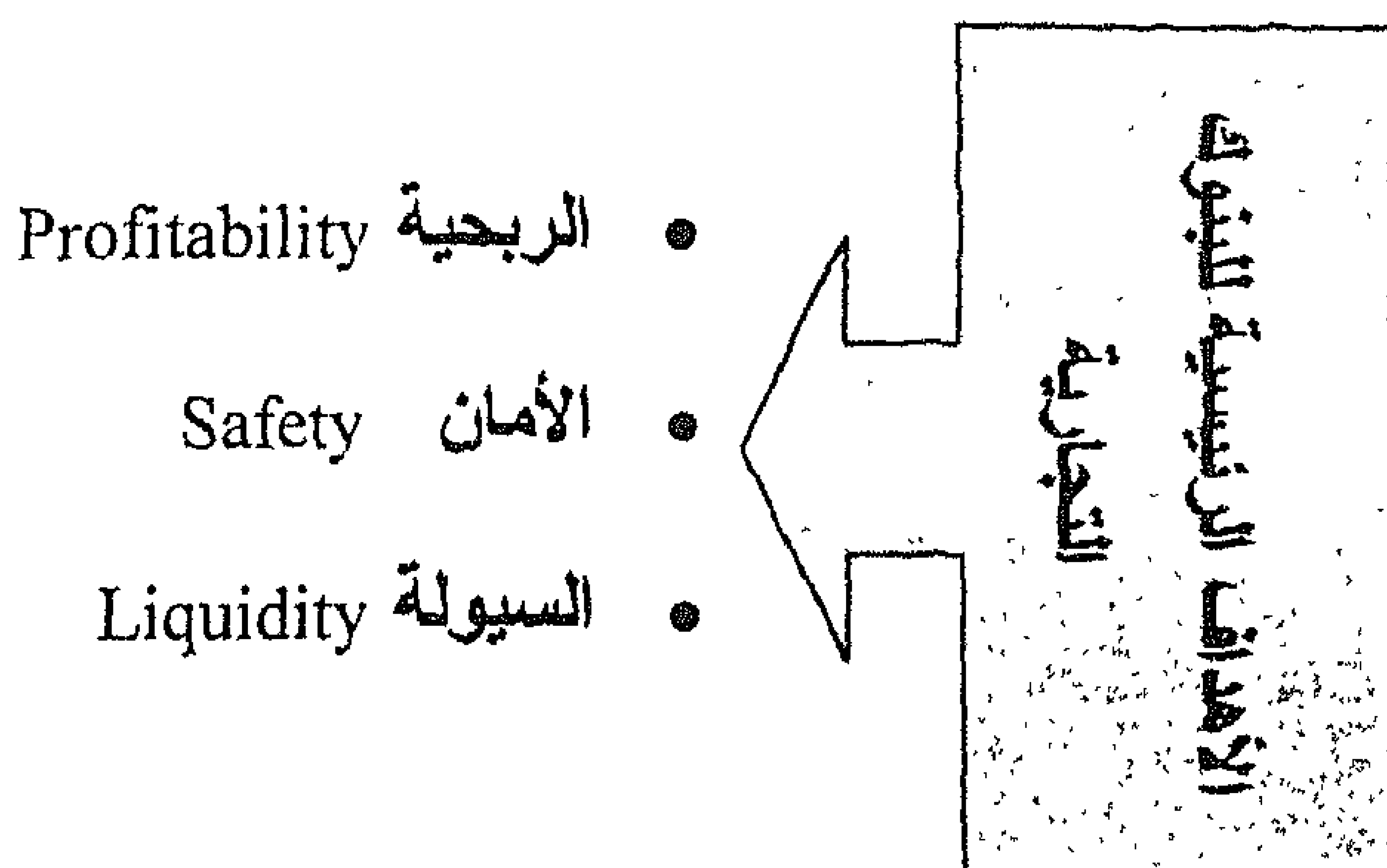
٥- المجال متاح أمام البنوك لتقديم خدمات مصرفية متنوعة ، فبجانب الخدمات المصرفية التقليدية (قبول الايداعات ومنح القروض) يمكنها تقديم عدد آخر من الخدمات الغير تقليدية مثل الخدمات القائمة على الحاسبات الآلية Computer – based banking services (اختصارها المتداول CBBS) ، دراسات الجدوى ، الاستشارات المالية، الخدمات الشخصية للعملاء (يطلق عليها فى السوق المصرى خدمات أمناء الاستثمار) ، وغيره[٦] . وبذا يتضح أن التعريف المقترح للبنوك يقترب إلى ما يتم ممارسته فعلا في النشاط المصرفي المعاصر.

ومن الملاحظ أن البنوك التجارية تسعى لتحقيق ثلاثة **أهداف** رئيسية على درجة كبيرة من الأهمية على النحو الموضح بالشكل(٣-٢)، هى:

١- الربحية Profitability :

من المعروف أن فوائد الودائع تشكل جزء كبير من نفقات النشاط المصرفي للبنوك التجارية ، فضلا عن التزام تلك البنوك بدفع هذه الفوائـــد سواء حقق البنك أرباحا أم لم يحقق • ويفرض الوضع السابق على البنوك التجارية ضرورة تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات. فأي انخفاض بسيط في الإيرادات كفيل بإحداث تخفيض أكبر في الأرباح وفقا لمفهوم الرفع المالي Leverage.

شكل٣-٢: الأهداف الرئيسية للبنوك التجارية



٢- *الأمان Safety :*

لا تستطيع البنوك التجارية استيعاب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال ، فأي خسائر من هذا النوع معناها التهام جزء من أموال المودعين وبالتالي إفلاس البنك التجاري ، وبالتالي تسعى بشدة البنوك التجارية إلى توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة.

٣- *السيولة Liquidity :*

نظرا لأن الجزء الأكبر من موارد البنك التجارى تتمثـل فى ودائع تستحق عند الطلب ، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٣-٢) والذى يعبر عن ملخص المركز المالى لأحد البنوك التجارية العاملة بمصر فـى ١٩٩٨/٣/٣١ ، ويتبين منه أن ودائع العملاء تشكل تقريبا ٨٠,٧٠% من أجمالي الالتزامات (٤٣٤١٧٥٤٨/ ٥٣٧٩٩٣٦٢).

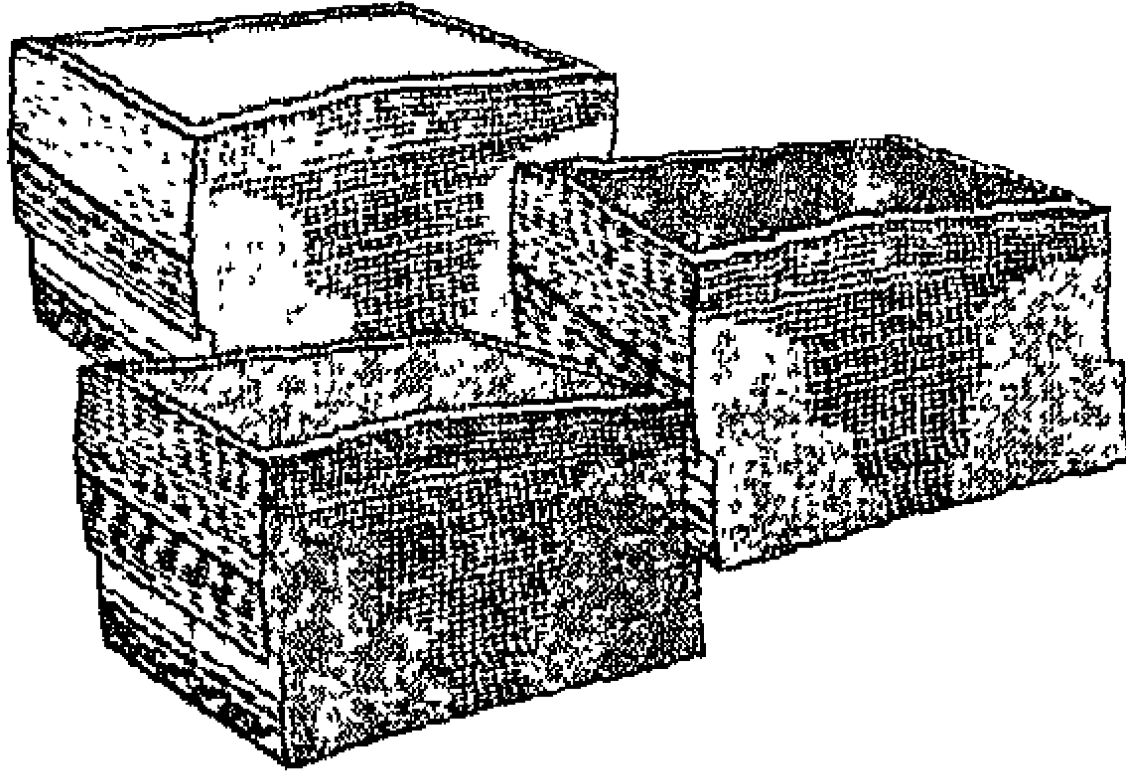
جدول٣-٢: ملخص المركز المالى لبنك تجارى فى ١٩٩٨/٣/٣١

البيان	القيمة (بالألف جنيه)
الأصول :	
نقدية وأرصدة لدى البنوك	٩٤٦٧٣٣٤
أذون خزائن وأوراق حكومية قابلة للخصم لدى البنك المركزى	٩٩٢٩٤١٨
استثمارات مالية بغرض المتاجرة(بعد خصم المخصص)	١٧٤٤٤٦٣
قروض للعملاء والبنوك (بعد خصم المخصص)	٢٧١٦٣٤٦٦
استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ	٤٧٠٧٩٢٦
أرصدة مدنية وأصول أخرى	٣٤١٢٧٤٣
أصول ثابتة (بعد خصم مجمع الإهلاك)	٢١٣٣٥٧
إجمالى الأصول	٥٦٨١٨٧٠٧
الخصوم:	
الالتزامات:	
أرصدة مستحقه لدى البنوك	٤٨٨٦٨٦٣
ودائع العملاء	٤٣٤١٧٥٤٨
أرصدة دائنه ومخصصات أخرى	٥٢٣٠٥٦٧
قروض طويلة الأجل	٢٦٤٣٨٤
إجمالى الالتزامات	٥٣٧٩٩٣٦٢
حقوق المساهمين:	
رأس المال المدفوع	١٠٠٠٠٠٠
احتياطات	١٨٢٢٢٣٥
أجمالي حقوق المساهمين	٢٨٢٢٢٣٥
صافى أرباح (خسائر) الفترة	١٩٧١١٠
أجمالي حقوق المساهمين وصافى الأرباح	٣٠١٩٣٤٥
أجمالي الخصوم	٥٦٨١٨٧٠٧
التزامات عرضية وارتباطات:	
التزامات مقابل خطابات ضمان واعتمادات مستندية وارتباطات أخرى (*)	٤٦٥٤٥٤٥١
الإجمالى	١٠٣٣٦٤١٥٨

المصدر: المركز المالى فى ١٩٩٨/١٢/٣١ المنشور للبنك الأهلى المصرى

(*) ظهرت خارج قائمة المركز المالى بإعتبارها لاتمثل أصولا والتزامات فعلية فى ٩٨/٣/٣١

ويفرض ذلك على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في آي لحظة ، فالبنوك التجارية لا تستطيع كبقية منظمات الأعمال الأخرى تأجيل سداد ما عليها من مستحقات لفترة زمنية ولو قصيرة.



وقد يبدو وجود تعارض واضح بين الأهداف الثلاثة السابقة، وهو ما يمثل مشكلة للإدارة المصرفية ، فعلي سبيل المثال يمكن للبنك التجاري تحقيق درجة سيولة عالية من خلال احتفاظه بنقدية كبيرة داخل خزائنه، إلا أن ذلك يؤثر سلبا علي هدف الربحية ، فالنقدية الراكدة داخل الخزينة لا يتولد عنها أي عائد ، في الوقت الذي يكون فيه البنك مطالب بسداد فوائد علي ايداعات العملاء.

وبنفس المنطق أيضا ، فإن البنك التجاري يمكنه توجيه أمواله إلى الاستثمارات التي تدر عائدا مرتفعا وبالتالي الاقتراب من هدف الربحية ، إلا أنه في المقابل تجد هذه الاستثمارات عادة ما تتسم بارتفاع درجة المخاطرة مما قد ينجم عنها خسائر رأسمالية كبيرة للبنك ، وهو ما يدمر الهدف الثالث الذي تسعى البنوك التجارية إليه أصلا والمتمثل فى تحقيق الأمان لأموال المودعين • إذا ما هو الحل؟

يرى البعض أن الهدف الأساسي الذي يجب أن يسعى إليه البنك التجاري هو تعظيم الربح Profit Maximization وهو ما يستهدف الملاك Owners بالدرجة الأولى. أما السيولة والآمان وهو ما يستهدفه المودعين Depositors فيمكن أن يتحقق من خلال التشريعات وتوجيهات البنك المركزي التي تجعل احتمالات تعرض البنك التجاري للعسر المالي

وانخفاض حافة الأمان محدود في حالة إتباعها. ومن ثم تصبح السيولة والأمان بمثابة قيود Constraints على هدف تحقيق الربحية.

وفيما يلى تناول لأهم أشكال البنوك التجارية من ناحيته التنظيمية والخدمية(٧).

١/٣/٣ البنوك ذات الفروع Branch Banks:

تتمثل البنوك ذات الفروع فى تلك التي تمتلك عدد مـــن الوحدات (الفروع) المنتشرة في مناطق جغرافية متفرقة وتدار من خلال مركز رئيسى Head Office بواسطة مجلس إدارة واحد. ومن المفترض أن تقبل تلك الوحدات كافة أنواع الودائع حتى يمكن اعتبارها كفروع.

وفى الواقع فإن ظاهرة وجود فروع متعددة للبنك الواحد لها مؤيدوها ومعارضوها ولكل مبرراته ، فمن ضمن المبررات التى استند إليها مؤيدوا الفروع ما يلى :

(أ) البنوك ذات الفروع يمكنها خدمة عدد أكبر من العملاء نتيجة الانتشار الجغرافي. (ب) تتيح للبنك استغلالا أمثل للموارد من خلال تحويل الأموال التى يقل فيها الطلب على القروض إلى فروع أخرى تحتاج للمزيد من الأموال لمواجهة طلب متزايد على القروض. (ج) السماح بإنشاء الفروع يؤدى إلى كبر حجم البنك واتساع نشاطه، وهو مايؤدى إلى تحقيق الوفورات الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبيـــر. (د) خلق مناخ تنافسي، فإدراك البنك الذي يعمل في منطقة جغرافية معينة لإمكانية قيام بنك منافس بافتتاح فرع له في نفس المنطقة يدفعه إلى تحسين الخدمة المصرفية وتطويرها. (هـــ) تسهم الفروع فى زيادة تنويع Diversification ودائع البنك والقروض التى يقدمها ، فالتعدد الجغرافى يحمل للبنك نوعيات متباينة من العملاء وأنشطتهم.

ومن ناحية أخرى يسوق المعارضون عدد من الحجج للرد على ما تقدم ، من أهمها ما يلي:

(أ) من الممكن أن لا يقدم الفرع جميع الخدمات المصرفية التي يحتاجها العملاء في المنطقة التي يخدمها. (ب) الاستغلال الأمثل للموارد يمكن للبنك تحقيقه دون الحاجة لوجود فروع تابعه له ، ففى حالة وجود فائض مالى لدى البنك يمكنه إقراض بنوك أخرى ، والعكس فى حالة وجود نقص . (ج) لم تؤكد الدراسات الميدانية أن كثرة عدد الفروع يؤدى حتما إلى خفض التكاليف لكنها أشارت إلى أن البنك المتوسط الحجم هو الذى من الممكن أن يحقق الوفورات ، فضلا عن أن الحجم ليس هو المتغير الوحيد المؤثر على الوفورات الاقتصادية ، فهناك تأثير تنوع المزيج الخدمى Service Mix . (د) ليس بالضرورة أن يؤدى إنشاء الفروع إلى خلق المناخ التنافسى ، بل من الممكن أن يتسبب ذلك فى خلق مناخ احتكاري إذا ما نجح عدد محدد من البنوك فى السيطرة على النشاط المصرفى من خلال فروعه المتعددة . (هـ) حتى لو أسهمت الفروع في تحقيق التنويع للبنك ، فهي في المقابل تؤدى إلى تضخمه وبالتالي تؤدى إلى تشتت جهوده وصعوبة التنسيق والإشراف على هذا الحجم الكبير من الفــروع وهو ما يسهم في النهاية في فشل البنك واحتمال خروجه كليتا من السوق.

٢/٣/٣ البنوك المفــردة Unit Banks:

يقصد بالبنوك المفردة تلك البنــوك التجارية التي ليس لها فروع، وعادة ما تتصف هذه البنوك بصغر حجمها واقتصار نشاطها على توظيف الموارد المالية فى أصول عالية السيولة مثل الأوراق المالية ، والأوراق التجارية المخصومة ، وغيرها من الأصول القابلة للتحويل

النقدى خلال فترة زمنية قصيرة وبدون خسائر رأسمالية كبيرة ٠ وتعتمد تلك البنوك فى نشاطها المصرفى على وجود علاقات شخصية قوية تربط مسئوليها بالعملاء.

٣/٣/٣ البنوك الإلكترونية E-Banks :

تعرف البنوك الإلكترونية ببنوك القرن الواحـــد والعشرين ، فهى كما يصفها بعض علماء الإدارة المصرفية من أمثال Szmigin الأستاذ بجامعة برمنجهام البريطانية وزميله Bourne المعالجة العصرية لاحتياجات ومتطلبات المجتمع اللانقدى Cashless أو اللاورقى Paperless كناية عن نمط التعاملات المالية السائد فى دول أوربا وأمريكا والذى لا يعتمد على حمل وتداول النقود ، بل يستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية ، كخدمات آلات الصرف الذاتى ، وبطاقات الائتمان المصرفى Credit Card ، وهو ما أصبح يطلق عليه حاليا النقود الإلكترونية Electronic Cash تمييزا له عن النقود الورقية ، التى تمثل نمط التعامل السائد فى مصر[٨].

وتتمثل البنوك الإلكترونية فى تلك الوحدات الطرفية Terminals التى تقوم بتقديم الخدمات المصرفية من خلال استخدام الحاسبات الآلية. حيث يعرفها البعض مثل Huschke بأنها منافذ إلكترونية تقدم خدمات مصرفية متنوعة دون توقف وبدون عمالة بشرية[٩] ، بينما يشير إليها آخرون بأنها منافذ لتسليم الخدمة المصرفية قائمة على الحاسبات الآلية Computer based Delivery outlets ذات مدى متسع زمنيا (خدمات لمدة ٢٤ ساعة) ومكانيا (فى أماكن منتشرة جغرافيا)[١٠] .

وفيما يلى تناول موجز لأهم تلك المنافذ الإلكترونية.

(أ)آلات الصرف الذاتى Automated Teller Machines

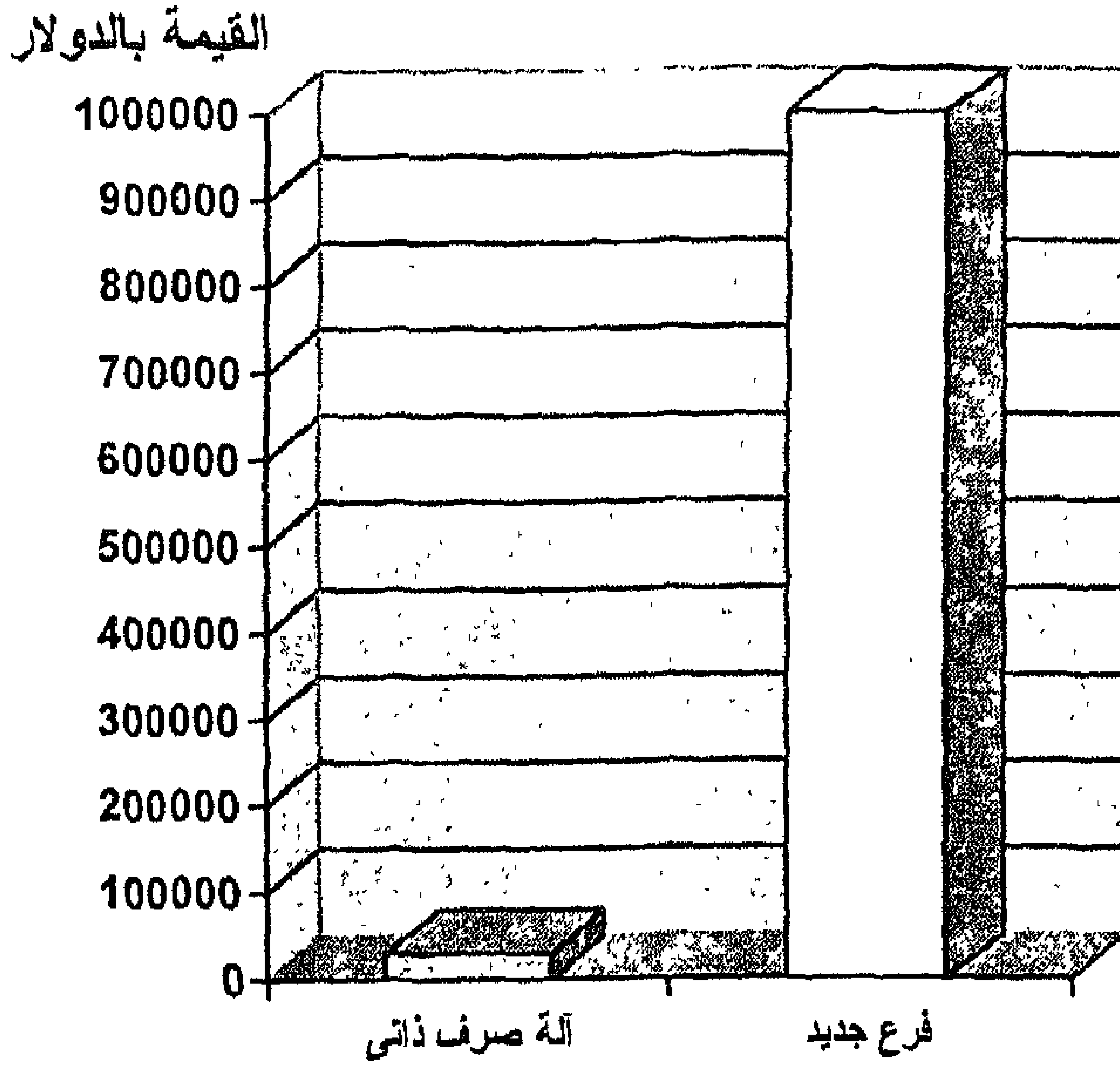
تعد آلات الصرف الذاتى ATM من أكثر الوحدات الإلكترونية شيوعا واستخداما فى مجال الخدمة المصرفية وقد بدأ استخدام هذه الآلات بالشكل المتعارف عليه سنة ١٩٦٧ بأحد فروع بنك Barclays بالمملكة المتحدة البريطانية ، وكانت تتيح فقط للعملاء خدمة السحب النقدى ، لذا سميت آنذاك بالصارف النقدى Cash dispenser . وعقب النجاح الذى صادفته تلك الآلات ، بدأ تطبيقها فى الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة First National Bank بمدينة أطلنطا(١١).

أما الآن فقد انتشرت آلات الصرف الذاتى فى مختلق أنحاء العالم، خاصة بعد دخول شركة IMB للحاسبات الآلية فى مجال تصنيع تلك الآلات. فقد بلغ على سبيل المثال عدد ما تم تركيبه فى البنوك الأمريكية حتى نهاية عام١٩٩٨ من هذه الآلات ١٤٠ ألف آلة تقريبا بعد كان العدد حتى نهاية عام١٩٩٥ يقدر تقريبا بـــ١٢٢ ألف و ٧٠٦ آلة(١٢).

وقد عبر البعض عـــن هذه الطفـــرة الكبيـــرة بظاهرة " الانفجار الآلي ATM Explosion"، ومن تداعياتها قيام معظم البنوك الأمريكية بإغلاق ٥٢ ألف فرع تابع لها بمختلف الولايات أمام زحف تلك الآلات ، كما خفض Citibank عدد فروعه العاملة داخل بريطانيا من ٢٦٠ إلى ٢٢٠ فرع ، وعدد العاملين من ٧ إلى ٥ آلاف موظف.

وفى المقابل واصل منحنى نمو آلات الصرف فى التصاعد بصورة حادة ، خاصة وأن تكلفة إنشاء فروع جديدة للبنوك ، أو تشغيل فروع قائمة أصبحت مرتفعة للغاية مقارنة بتكلفة استخدام آلات الصرف الذاتى. وهو ما يوضحه الشكل البيانى رقم (٣-٣) حيث تقدر تكلفة إنشاء فرع جديد لبنك بالولايات المتحدة الأمريكية ١ مليون دولار تقريبا ، بينما فى المقابل تبلغ تكلفة شراء آلات صرف ذاتى ٣٠ ألف دولار فقط(١٣).

شكل ٣-٣: تكلفة إنشاء فرع جديد مقارنة بشراء آلة صرف ذاتى



ومما شجع البنوك أيضا على التوسع فى استخدام آلات الصرف الذاتى ATM ، أن تكلفة الخدمة المصرفية المؤداة بواسطتها تقل كثيرا عن تكلفة الخدمة المؤداة من خلال مبنى البنك.

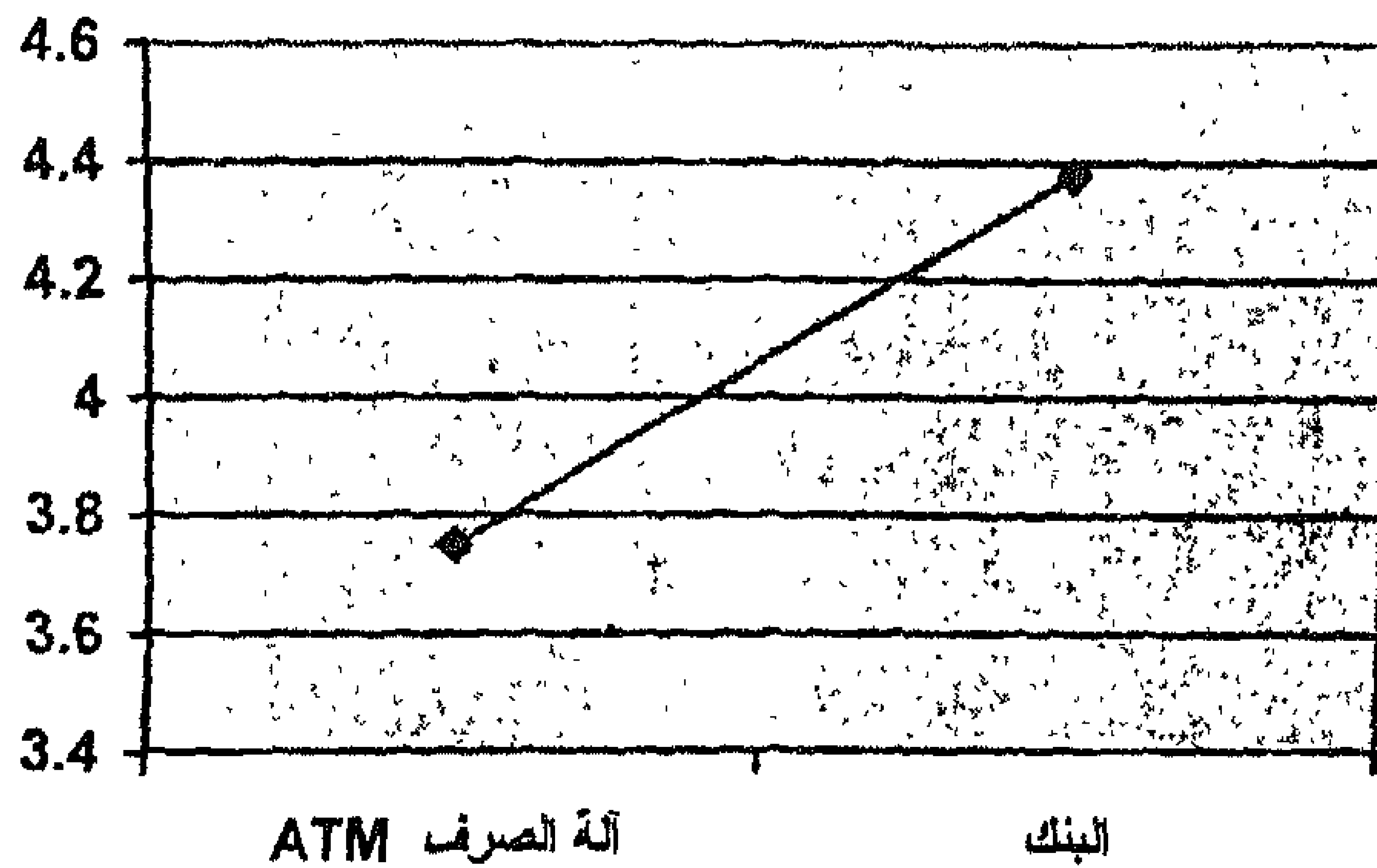
فعلى سبيل المثال تبلغ متوسط التكلفة الشهرية للخدمة المصرفية المؤداة لكل عميل من خلال آلات الصرف الذاتى بـــ ٣,٧٥ دولار أمريكى ، بينما فى المقابل تبلغ ٤,٣٨٠ فى حالة تقديمها من خلال مبانى البنوك الأمريكية وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-٤)[١٤].

أما بالنسبة لجانب الطلب ، ونعنى به العملاء فهى تمثل لهم ملائمة زمنية (خدمة ٢٤ ساعة منفصلة) ومكانية (تقديم الخدمة المصرفية خارج مبنى البنك) كبيرة ، وهو ما انعكس فى صورة ارتفاع كبير فى عدد التعاملات المصرفية التى تتم من خلال تلك الآلات .

شكل ٣-٤: التكلفة الشهرية للخدمة المصرفية المؤداة بواسطة ATM مقارنة بتكلفتها من داخل مبنى البنك

تكلفة الخدمة بالدولار

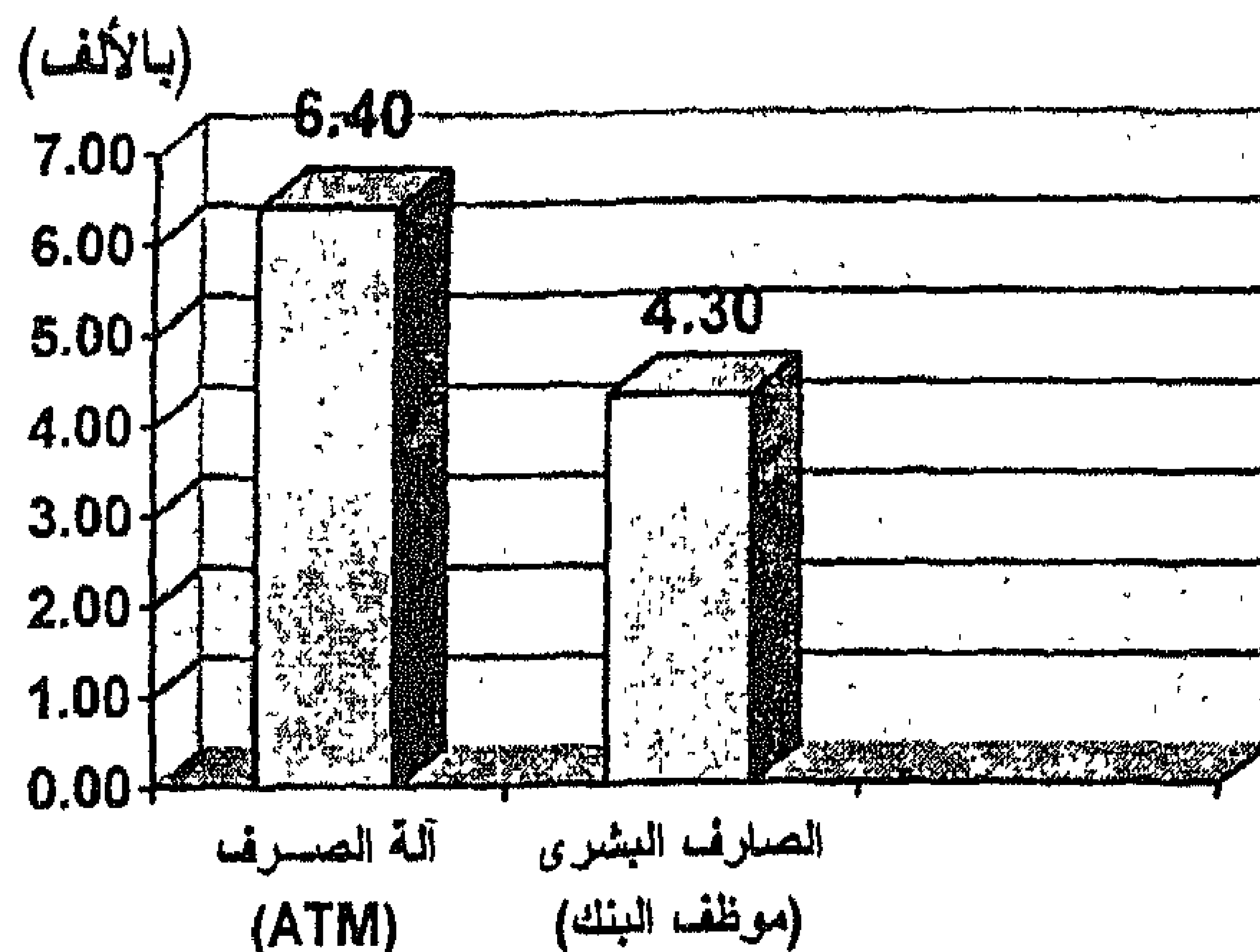
بالنسبة لكل عميل



فعلى سبيل المثال يقدر متوسط حجم التعاملات المالية التى تتم على آلات الصرف فى الولايات المتحدة الأمريكية بخمسة بلايين تعامل فى السنة ، تدر عائد قدره ١ بليون دولار للبنوك الأمريكية المستخدمة لها بواقع ١٠ آلاف دولار عائد عن كل آلة. كما تستحوز تقريبا تلك الآلات على ٣٠% من حجم التعاملات فى المسحوبات النقدية الأمريكية[١٥].

ويبلغ متوسط التعاملات الشهرية التى تتم من خلال آلة الصرف الذاتى الواحدة ٦٤٠٠ تعامل تقريبا ، فى حين يقوم موظف البنك (الصارف البشرى Human Teller) فى الولايات المتحدة بإجراء ٤٣٠٠ تعامل تقريبا فى الشهر ، كما هو مبين بالشكل (٣-٥)[١٦].

شكل ٣-٥: متوسط التعاملات الشهرى لآلة الصرف الذاتى مقارنة بمتوسط التعاملات المؤداة بواسطة الصارف البشرى



ويعتمد مفهوم آلات الصرف الذاتى على وجود اتصال بين الحاسب الرئيسى للبنك وآلة الصرف بحيث يمكن استقبال بيانات العميل (كرقم التعريف الشخصى PIN (*) ، رقم الحساب ، رمز الخدمة المطلوبة ، ...) بمجرد قيامه بإدخال بطاقة التشغيل. لتقوم الآلة بعد ذلك بإعطاء استجابات فورية تتمثل فى الخدمات المصرفية المطلوبة (كالسحب النقدى ، الإيداع النقدى ، إيداع شيكات ، كشف حساب ، بيان بالأرصدة ، وغيره) ، وذلك على النحو الموضح بالشكل(٣-٦)(١٧).

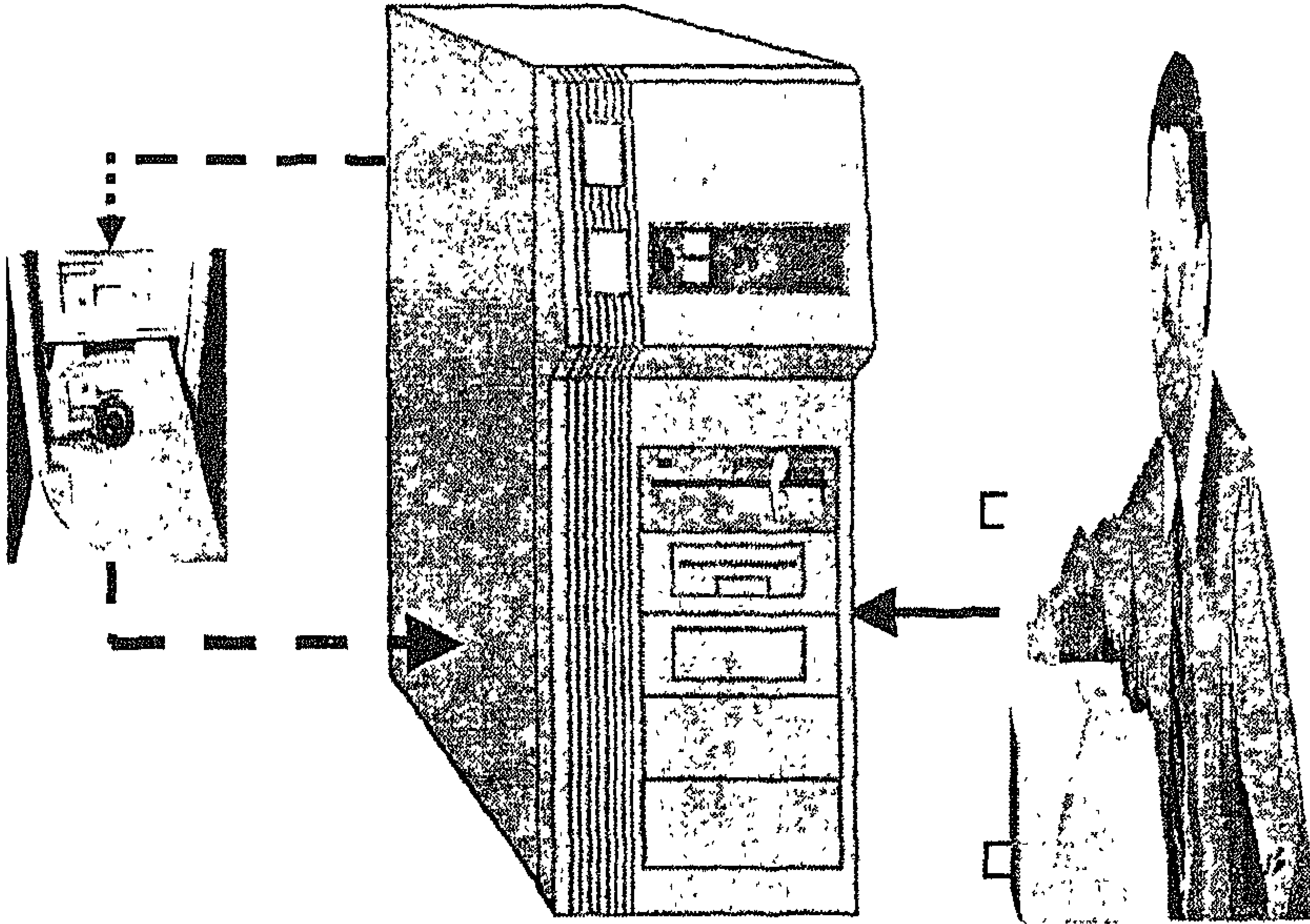
ويجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من آلات الصرف الذاتى على النحو الموضح بالشكل (٣-٧) ، يمكن تناولهم فيما يلى:

(أ) **آلات بعيدة المدى** Remote ATM : وهى التى تتواجد فى أماكن جغرافية بعيدة عن مبنى البنك تمثل فرص تسويقية محتملة للتوزيع المصرفى، كالفنادق الكبرى ، النوادى الرياضية ، المطارات ، الأسواق المركزية.

---

* PIN: Personal Identification Number

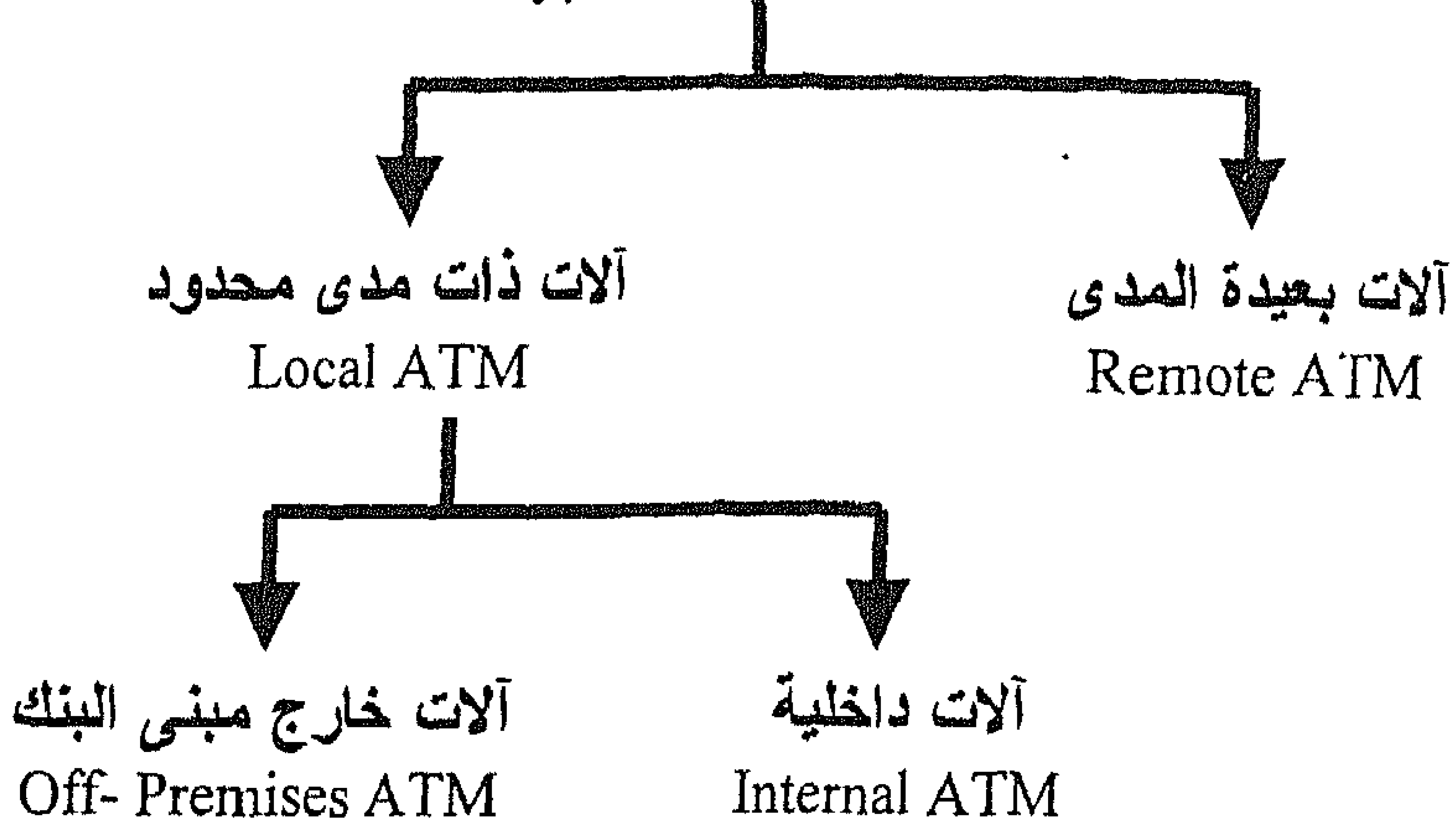
شكل٣-٦: نموذج مبسط لاتصال آلات
الصـــرف الذاتـــى بالحاسبـــات الآلية



العميل
يدخـــل بطاقـــة التشغيل
البلاســـتيكية ويدخـــل
الـــبيانات والتعـــليمات
ليحصـــل عـــلى خدمـــة
مصـــــرفية فورية

المـــلفات الإلكـــترونية
للعملاء داخل الحاسب
الآلـــي يـــتم تحديثها
بالـــتعاملات الـــتي
يجـــريها العميـــل من
خـــلال آلـــة الصـــرف
الذاتي

شكل ٣-٧: أنواع آلات الصـــــرف الذاتى المستخدم فى البنوك العالمية



(ب) **آلات الصرف المحلية** Local ATM : وتشمل **آلات صرف داخلية** Internal ATM وهى التى تتواجد داخل صالات التعامل بمبانى البنوك ، والغرض منها امتصاص الطلب الزائد عن طاقة منافذ الصرف والإيداع فى أوقات الذروة.

وآلات صرف ذاتى خارجية Off- Premises وهى المقامة حول السور أو المبنى الخارجى للبنك بغرض توفير خدمات مصرفية بعد ساعات العمل الرسمية ، وتستغل الآن معظم الجامعات الأمريكية شاشات آلة الصرف الذاتى المقامة داخل الحرم الجامعى فى عرض نتائج امتحانات الطلبة ، وجداول المحاضرات ، بجانب قيام الطلاب بسداد الرسوم الدراسية من خلال تلك الآلات[١٨].

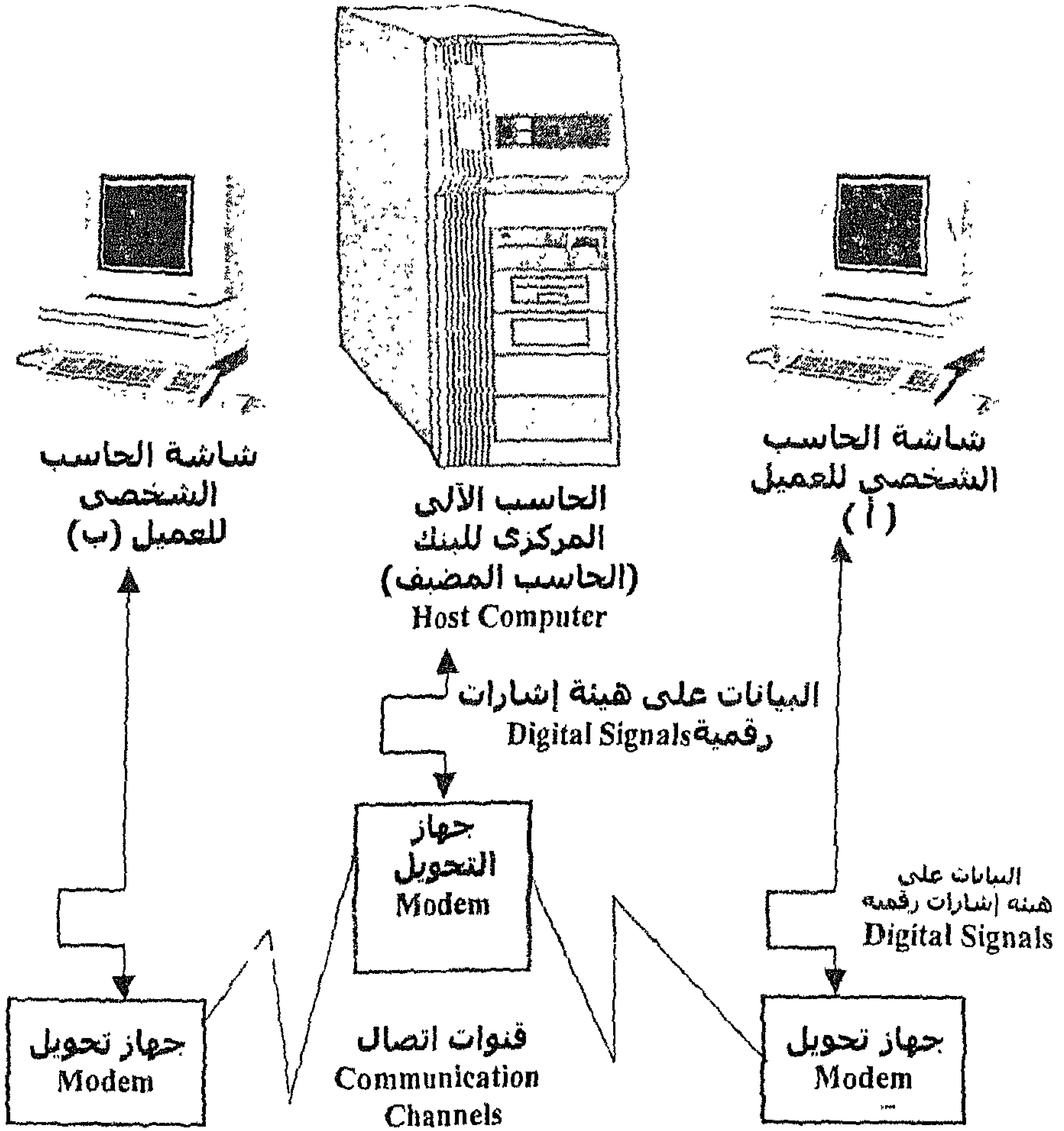
٢- البنوك المنزلية *Home Banks* :

طبق نظام البنوك المنزلية لأول مرة عام ١٩٨٠ بواسطة بنك United American Bank بولاية تينسى الأمريكية ، ولكن استخدامه على النطاق التجارى الواسع لم يتحقق إلا بعد انتشار أجهزة الحاسبات الآلية الشخصية PC ، حيث أمكن لكثير من العملاء استخدام تلك الحاسبات فى التعامل مع هذا النظام(١٩).

ويعتمد نظام البنوك المنزلية على ما يعرف بعملية تحويل وإعادة تحويل البيانات Modulation Demodulation ، حيث يتم ربط الحاسب الآلي بالبنك بالحاسب الشخصي الموجود بمنازل العملاء من خلال وسائط الاتصال (كشبكة الخطوط الهاتفية مثلا) ، بحيث يعمل الحاسب الشخصي كمحطة طرفية Terminals لاستقبال الخدمات المصرفية كعرض أرصدة العميل ، طباعة كشوف الحركة ، بيان بالشيكات المحصلة وتحت التحصيل ، كما يمكن في المقابل إرسال التعليمات الصادرة من العميل للبنك مثل تجديد الودائع ، ربط وديعة جديدة ، كسر وديعة قائمة ، تحويل مبلغ من حساب العميل إلى حساب آخر ، طلب دفتر شيكات جديد.

ويتم تداول تلك البيانات (من حاسب البنك إلى حاسب العميل والعكس) عن طريق تحويلها من الشكل أو الإشارات الرقمية Digital Signals داخل الحاسب الآلي الخاص بالبنك إلى موجات أو إشـــارات صوتية (تناظرية) Analog Signals بواسطة أجهزة التحويل الخاصة بالحاسب Modems لتمر عبر قنوات الاتصال (أسلاك الهاتف) إلى الحاسبات الشخصية بمنازل العملاء والتي تتولى محولاتها Modems بدورها إعادة تحويلها مرة ثانية إلى الشكل الرقمي الذي يتفهمه الحاسب الآلي ، ويطلق على تلك العملية التحويـــل وإعادة التحويل(٢٠). وذلك على النحو الذي يبسطه نموذج الاتصال الموضح بالشكل(٣-٨)(٢١).

شكل٣-٨: نموذج مبسط لمفهوم
عملية الاتصال للبنوك المنزلية
Home Banks



ويقصد بقنوات الاتصال Communication Channels تلك الوسائط Media التى تنقل بيانات الحاسبات الآلية فى شكل إشارات أو ترددات إلكترونية من جهاز مرسل (حاسب آلى) إلى جهاز مستقبل (حاسب آلى آخر) ، ومن أمثلة الوسائط المستخدمة فى هذا الصدد الأسلاك المحورية Coaxial Cables والموجات الهوائية والأقمار الصناعية Satellites والخطوط الهاتفية(٢٢).

ويشهد السوق المصرفى الأمريكى فى السنوات الأخيرة إقبالا متزايدا على نظام البنوك المنزلية ، فقد بلغت عدد الحاسبات الشخصية الخاصة بعملاء هذا السوق والمشتركة فى هذا النظام أكثر من ٣٥٠ ألف حاسب شخص حتى منتصف عام ١٩٩٥(٢٣). وتكشف نتائج دراسة Capon عن أن ٥٥% من عملاء البنوك الأمريكية تستخدم نظام البنوك المنزلية فى عرض الشيكات التى تم تحصيلها بالإضافة إلى نسب أخرى مبينة بالجدول (٣-٣)(٢٤).

جدول٣-٣: نسب عملاء السوق الأمريكى المستخدمة للبنوك المنزلية

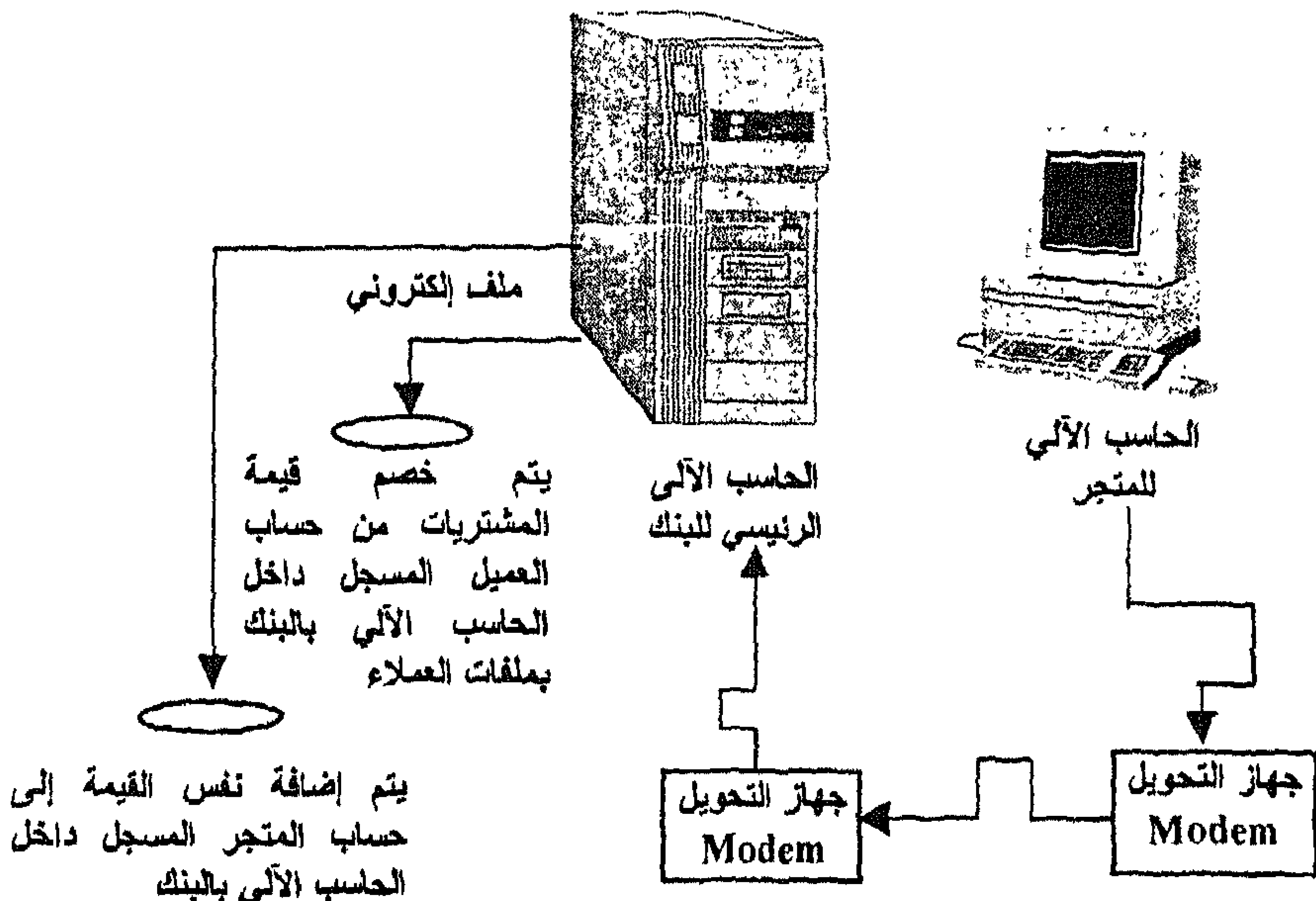
الغرض من الاستخدام	النسبة
عرض الشيكات التى تم تحصيلها بحساباتهم	% ٥٥
الحصول على كشف بالحركة المالية	% ٥١
الاستفسار عن أرصدة الحسابات	% ٥٠
بيان بالشيكات المخصومة عليهم	% ٥٠
عرض أسعار الفوائد على الودائع وأسعار صرف العملات	% ٤٧
الاستعلام عن التحويلات المالية التى تمت	% ٤١

٣- الوحدات الطرفية عند نقاط البيع Point-of-sale Terminals:

يتشابه هذا النظام مع البنوك المنزلية في اعتماده على شبكة اتصالات الحاسبات الآلية وعمليات التحويل وإعادة التحويل السابق تناولها. إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في أن عملية الاتصال تتم هنا بين الحاسب الآلي للبنك وبين الوحدات الطرفية الموجودة داخل المتاجر الكبرى والأسواق المركزية بدلا من الحاسبات الشخصية الموجودة داخل منازل العملاء .

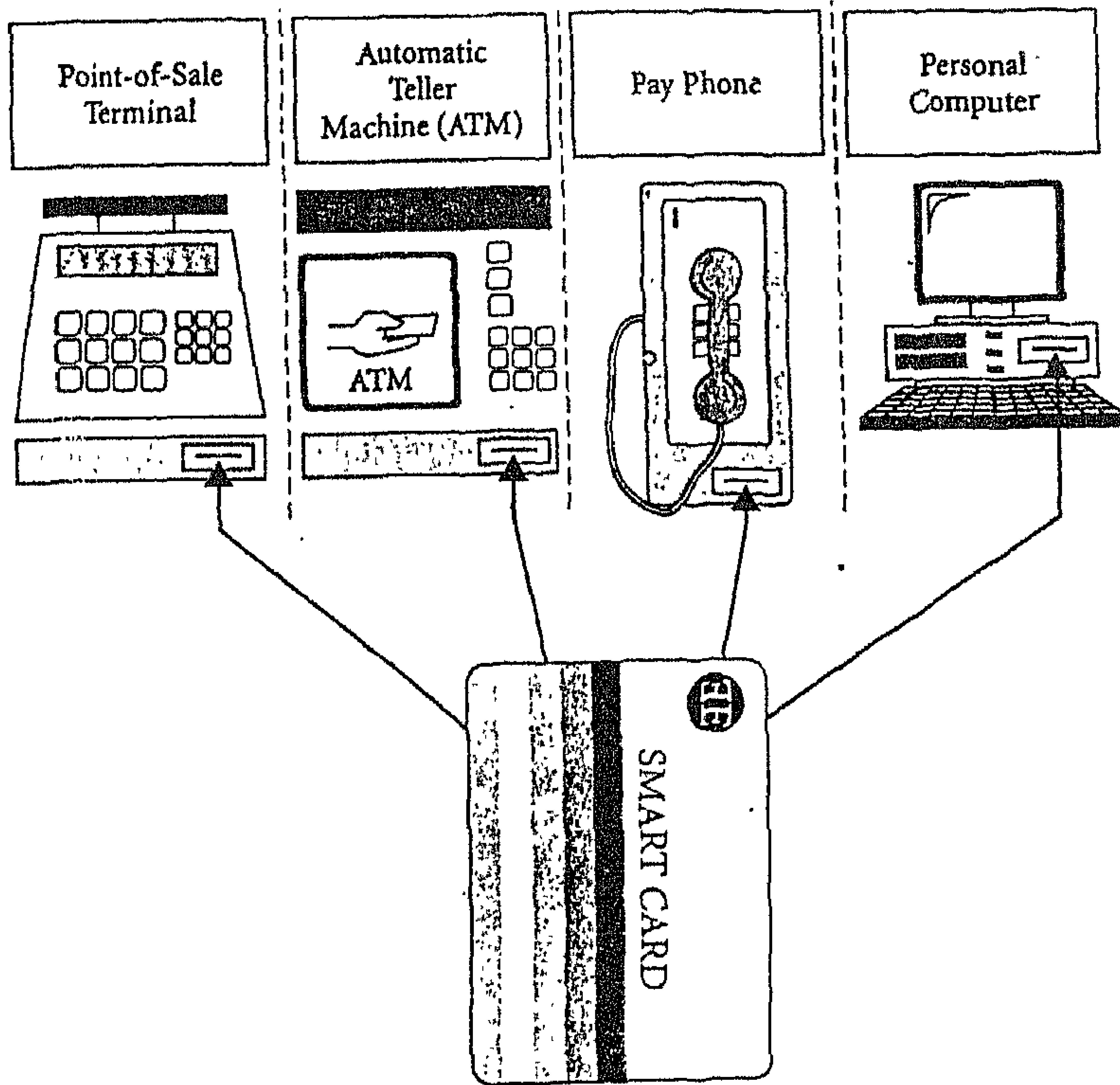
حيث يتم إدخال قيمة مشتريات العميل من خلال هذه الوحدات الطرفية لتخصم من رصيد حسابه المسجل داخل الحاسب الآلي بالبنك ، ويطلق عليها عملية الخصم المدين. وفى المقابل تتم إضافة نفس القيمة لحساب المتجر بالبنك (عملية تعلية الرصيد) وذلك على النحو الذي يبسطه النموذج التالي الموضح بالشكل(٣-٩)[٢٥].

شكل٣-٩: نموذج مبسط لمفهوم الوحدات الطرفية عند نقاط البيع
Point-Of-Sale Terminals



وتستخـــدم البنـــوك العالمية حاليا ما يعرف **بالبطاقات الذكية** Smart Cards ، وهى عبارة عن بطاقات بلاستيكية ممغنطة ومزودة بشرائح إلكترونية دقيقة ذات ذاكرة وقدرات تفاعلية Interactive Capabilities ، تسمح بتعامل تلك البطاقات مع الوحدات الطرفية عند نقاط البيع أو مع آلات الصرف الذاتي ، أو مع أي حاسبات آلية شخصية أخرى ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-١٠)[٢٦].

شكل٣-١٠: تعاملات البطاقات المصرفية الذكية
Smart Cards



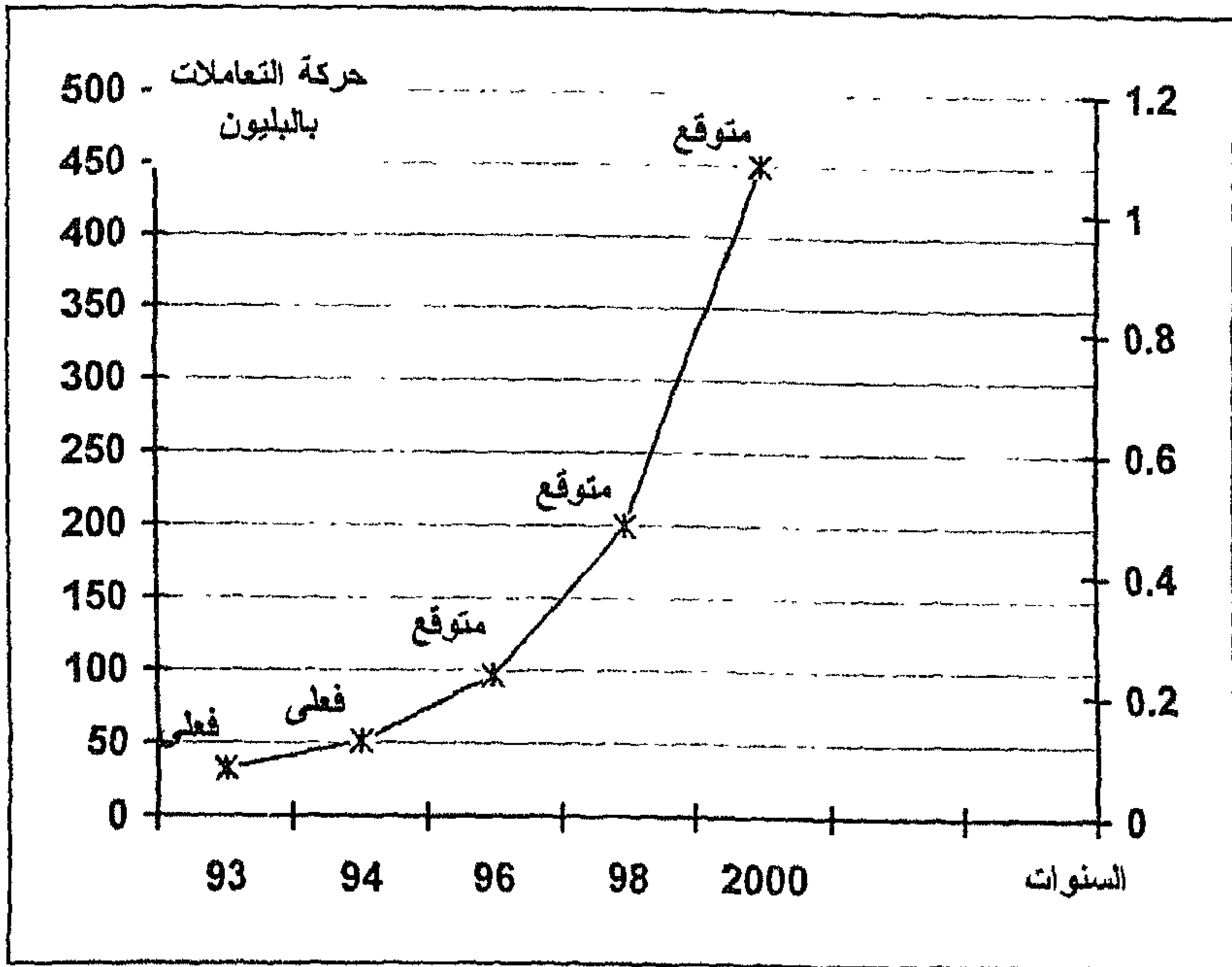
بحيث يمكن للعميل حامل تلك البطاقات شراء ما يحتاجه أو سحب مبلغ معين خصما من رصيد المبلغ المخزن بالبطاقة. وذلك حتى نفاذ إجمالى الرصيد الذى تحمله البطاقـــة ، والتى يمكن إعادة شحنها من جديد Reloadable ، لذا يطلق عليهــا البعض بالمحفظة الإلكترونية Electronic Purse[٢٧] ولعل أقرب تطبيق لها فى مجالات الاتصالات الهاتفية هى بطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مقدما.

كما يطبق عدد من البنوك الأمريكية نظام مشترك يجمع بين آلات الصرف الذاتي بعيدة المدى Remote ATM وبين الوحدة الطرفية عند نقاط البيع Pos ، يتمثل في وضع آلات الصرف داخل المتاجر والأسواق المركزية التي تتعامل بنظام الوحدات الطرفية بحيث يتمكن العملاء المترددين على تلك المراكز التجارية من الحصول على الخدمات المصرفية الإضافية التي توفرها آلات الصرف مثل الإيداع والسحب النقدي الفوري، وإيداع الشيكات، بجانب الخدمات المقدمة من خلال المحطات الطرفية[٢٨].

ويعبر الشكل(٣-١١) عن الارتفاع المتزايد فى حجم التعاملات المصرفية (الحركة المدنية Debit Transaction) التى تتم من خلال الوحدات الطرفية عند نقاط البيع بالبنوك الأمريكية[٢٩] بينما يعكس الشكل الذى يليه رقم (٣-١٢) ارتفاع معدلات تطبيق هذا النظام فى البنوك البريطانية خلال الفترة من عام ٨٤ وحتى ١٩٩٠[٣٠].

أما الجدول (٣-٤) فيعقد مقارنة إحصائية تظهر معدلات الاستخدام المرتفعة للوحدات الطرفية ببعض الدول المتقدمة[٣١].

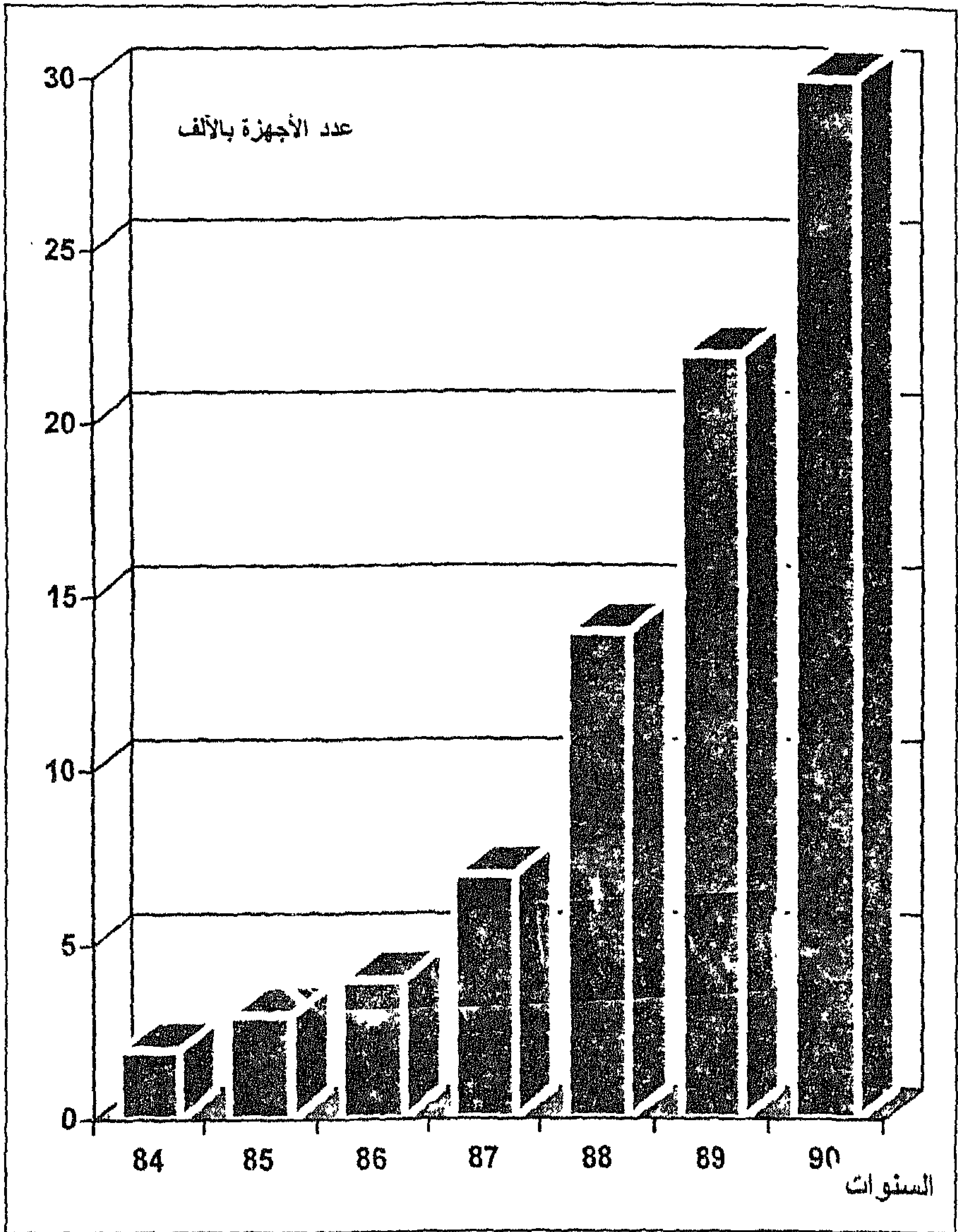
شكل٣-١١: تصاعد حجم التعاملات
المصرفية للوحدات الطرفية بالبنوك الأمريكية



٤/٣/٣ البنوك التابعة لشركات قابضة Bank Holding Company:

يندرج حاليا تحت البنوك التابعة لشركات قابضة معظم البنوك التجارية العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية(٣٢) ، وذلك كما هو موضح بالجدول (٣-٥) الذى يظهر أكبر شركات قابضة للبنوك الأمريكية BHCs والبنوك الخاضعة لتلك الشركات ، وعدد الفروع التى تمتلكها والموظفين العاملين بها فى ٣٠/٦/٩٦، مرتبة وفقا لقيمة أصولها (بالبليون دولار)(٣٣).

شكل٣-١٢: معدلات تطبيق
الوحدات الطرفية المصرفية بالبنوك البريطانية



جدول٣-٤: مقارنة بين معدلات تطبيق الوحدات الطرفية ببنوك الدول المتقدمة

الـدولة	عدد المحطات الطرفية لنظم التحويل الإلكتروني التي تم تركيبها حتى		الـدولة	عدد المحطات الطرفية لنظم التحويل الإلكتروني للأموال التي تم تركيبها حتى	
	عام ١٩٩٠	عام ١٩٨٨		عام ١٩٩٠	عام ١٩٨٨
بلجيكا	٢٨٢٥٣	١٩١١٨	اليابان	١٠١٧٠	٦٤٣
ألمانيا	٢٢١٥٣	٨٦٦٩	سويسرا	٢٥٩٠	١٣٩٨
فرنسا	١٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	السويد	٦٠٩٠	١٢٠٢
إيطاليا	٢٢١٨٥	٤٣٦٠	نيوزيلاندا	٢٢٢٣	١٤٩٥
الولايات المتحدة	٦٠٥٠٠	٤٤٠٠٠	كـندا	٩٢٥٠	٨٧٣

جدول٣-٥: الشركات القابضة للبنوك التجارية الأمريكية الكبرى
Large Bank Holding Companies

الاسـم	إجمالى الأصول (بالبليون دولار)	البنوك الخاضعة	الفروع التابعة	عدد الموظفين
Chase Manhattan	٣٢٢	٢	٧٤٥	٦٨٨٢٨
Citicorp	٢٦٧	٧	٤٧٣	٨٧٧٠٠
Bank America	٢٣٩	١٤	١٩٢٣	٧٨٣٠٠
J.P. Morgan & Co.	١٩٩	٢	٤	١٥٣٩٠
National Bank	١٩٢	٦	١٩٤٨	٦٢١٣٧
First Union	١٤٠	١٢	١٩٧٧	٤٥٣٥٣
Bankers Trust	١١٥	٣	٥	٥٤٢٧
First Chicago	١١٤	١٠	٧٤٣	٣٤٤٤٥
Wells Fargo	١٠٨	١	١٥٨٠	٤١٥٤٨
Bank One	٩٧	٥٦	١٥٠٣	٥١٢٠٠
الإجمالي	٧٩٣	١١٣	١٠٨٩٥	٤٣٨٣٢٨

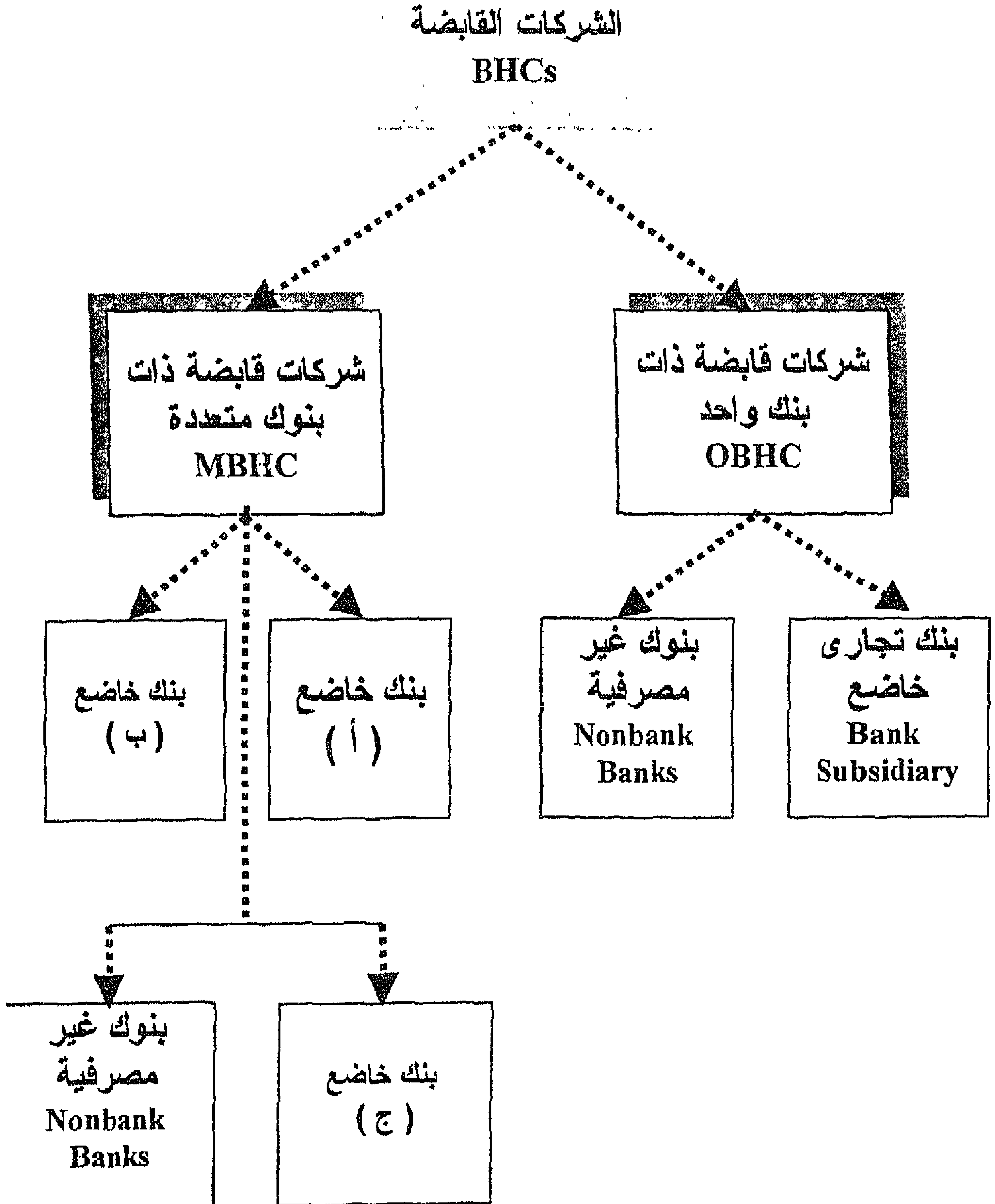
ويتبين من الجدول السابق أن هناك شركة قابضة تضم بنكا تجاريا واحدا فقط ، وهذا البنك له الف وخمسمائة وثمانون فرعا فى أنحاء الولايات المتحدة (شركة Wells Fargo) ، بينما توجد شركات أخرى تمتلك ثلاثة بنوك ، وهذه البنوك ليس لديها أى فروعا (شركة Bankers Trust) . وفى المقابل توجد شركة قابضة تضم ستة وخمسون بنكا يتبعهم ألف وخمسمائة وثلاثة فرع (شركة Bank One) .

ويتضح مما تقدم ، أن هناك **شكلين تنظيمين** من الشركات القابضة للبنوك التجارية،وذلك كما هو موضح بالشكل(٣-١٣)،هما[٣٤].

١- شركات القابضة ذات البنك الواحد One Bank Holding Companies واختصارها المتداول (OBHC) : وهى التى تسيطر على بنك تجارى واحد فقط ويطلق عليه " البنك الخاضع Subsidiary " ، أما الشركة المسيطرة فتسمى " بالشركة الأب Parent Company " . وذلك إلى جانب سيطرتها أيضا على شركات مالية أخرى لا تمارس الأنشطة المصرفية المعتادة وهى التى يطلق عليها البنوك الغير مصرفية Nonbank Banks .

٢- الشركات القابضة ذات البنوك المتعددة Multi-Bank Holding Companies واختصارها المتداول (MBHC) : وهى التى تمتد سيطرتها على أكثر من بنك تجارى ، ويعتبر كل بنك تجارى خاضع للشركة الأب بمثابة البنك الشقيق Sister Bank للبنك الآخر . فضلا عن قيام الشركة الأب بالسيطرة أيضا على شركات مالية لا تمارس الأنشطة المصرفية Nonbank Banks .

شكل ٣-١٣: الأشكال التنظيمية للشركات القابضة على البنوك التجارية
Organizational Form Of BHCs



وتسيطر الشركة القابضة على البنوك التجارية من خلال امتلاكها حصة من أسهم البنوك الخاضعة لا تقل عادة عن ٢٥% من أجمالي الأسهم المصدرة. ويتم ذلك من خلال أسلوبين ، الأول هو الشراء النقدي، حيث تقوم الشركات القابضة بشراء جزء من الأسهم التي بيد المساهمين عن طريق مواردها المالية ، إلا أن التشريعات في بعض الدول تعطى الحق للشركة القابضة في إصدار سندات واستخدام حصيلتها في تمويل عملية شراء أسهم البنك الخاضع.

أما الأسلوب الثاني فهو الشراء بالاستبدال ، ويعنى قيام الشركة القابضة بإعطاء مساهمى البنك عددا معينا من الأسهم في الشركة مقابل تنازلهم عن أسهمهم في البنك ، ولتحفيز هؤلاء المساهمين على إتمام عملية الاستبدال، وعادة ما تكون توزيعات الأرباح على أسهم الشركة القابضة أكبر من التوزيعات على أسهم البنك.

والمتصور هو وجود تأثير إيجابي للشركة القابضة على البنوك الخاضعة لها ، سواء آخذ هذا التأثير الصورة المباشرة أم الغير مباشرة ، ومن أمثلة هذه التأثيرات :

(أ) قيام الشركات القابضة بعملية الرفع المالى المزدوج Double leveraging لبنوكها ، ففى حالة انصراف العملاء إلى استخدام مدخراتهم فى شراء أوراق مالية تدر عائدا أعلى من الفوائد المصرفية وهو ما يعنى تسرب جزء من المدخرات المتاحة لاستثمارات البنك التجارى ، تقوم الشركة القابضة بالاقتراض من السوق ثم إعادة إقراض المبلغ للبنك الخاضع لها لتدعيم طاقته الاستثمارية.

(ب) وجود البنك الخاضع وسط بنوك شقيقة يتيح له فرص مشاركة هؤلاء الأشقاء فى تمويل القروض التى تفوق قيمتها عما هو مصرح به قانونا .

(ج) انخفاض المخاطــر التى تتعرض لها البنوك الخاضعة نتيجة التنويع ، فالشركة القابضة تسيطر عادة على شركات تمارس أنشطة غير مصرفية، وهــى التــى أطلقنا عليهــا سلفا البنوك الغير مصرفية Nonbank Banks .

(د) قيام الشركات القابضة بممارسة الأنشطة الغير مصرفية السابقة يعنى حماية لأموال المودعين فى البنوك التجارية الخاضعة لها.

وفى المقابل ، فإن هناك عدد من **الانتقادات** يوجهها البعض للشركات القابضة ، من أهمها:

(أ) يخلق وجود شركات قابضة تضم العديد من البنوك التجارية الخاضعة مناخا احتكاريا فى سوق المال ، لكن هذا الادعاء إذا ثبت فهو صحيح جزئيا لأن هناك شركات قابضة ذات البنك الواحد.

(ب) تشكل الشركات القابضة بما تضمه من شركات خاضعة تمارس أنشطة غير مصرفية منافسة ضارة بالمؤسسات المالية المستقلة الأخرى كشركات التأمين وتوظيف الأموال ، ويمكن الرد على ذلك بأن التشريعات المالية هى التى تكفل منع حدوث هذا النوع من المنافسة.

(ج) تحقق البنوك الخاضعة عائد يقل غالبا عما تحققه البنوك المستقلة، إلا أن البعض يرى أن نجاح البنك أو فشله لا يرجع إلى كونه خاضعا أو غير خاضع لشركة قابضة ، بل إلى كفاءة إدارته وحسن اختيارها للبدائل الاستثمارية.

ويمكن الاكتفاء بهذا التناول للبنوك التجارية ، لإفساح المجال للتعرض للأنواع الأخرى من البنوك و التي لا يطلق عليها تحديدا هذه التسمية، ونعنى بها البنوك الإسلامية ، وبنوك الاستثمار والأعمال، والبنوك المتخصصة بأنواعها ووظائفها أيضا.

٣-٤ البنوك الغير تجارية

يقصد هنا بالبنوك الغير تجارية Non Commercial Banks تلك التي لا تحمل مسمى البنك التجارى ، أو لا تندرج تحت تصنيفاتها في النظام المصرفي ، ومن أمثلة هذه الأنواع من البنوك ، البنوك المتخصصة (عقارية ، زراعية ، صناعية)، بنوك الاستثمار والأعمال ، البنوك الإسلامية.

وفيما يلي تناول موجز لأهم أنواع البنوك الغير تجارية ، وكذا الوظائف الأساسية التي تقوم بها كل منها ، وأوجه الاختلاف بينها وبين البنوك التجارية[٣٥].

١/٤/٣ بنوك الاستثمار والأعمال

يصعب حاليا ــ إذا أردنا الدقة ــ وضع تعريف محدد لبنوك الاستثمار والأعمال ، نظرا لتعدد الأنشطة التى تقوم بها من جانب ، ومن جانب آخر لاختلاف وظائف كل منها من دولة لأخرى ٠ فقد امتد نشاطها فى الوقت الحالى ايشمل إدارة الاستثمارات المتنوعة ، تقديم المشورة المالية، تمويل عمليات التجارة الخارجية ، طرح الأسهم والسندات فى الأسواق المحلية ٠

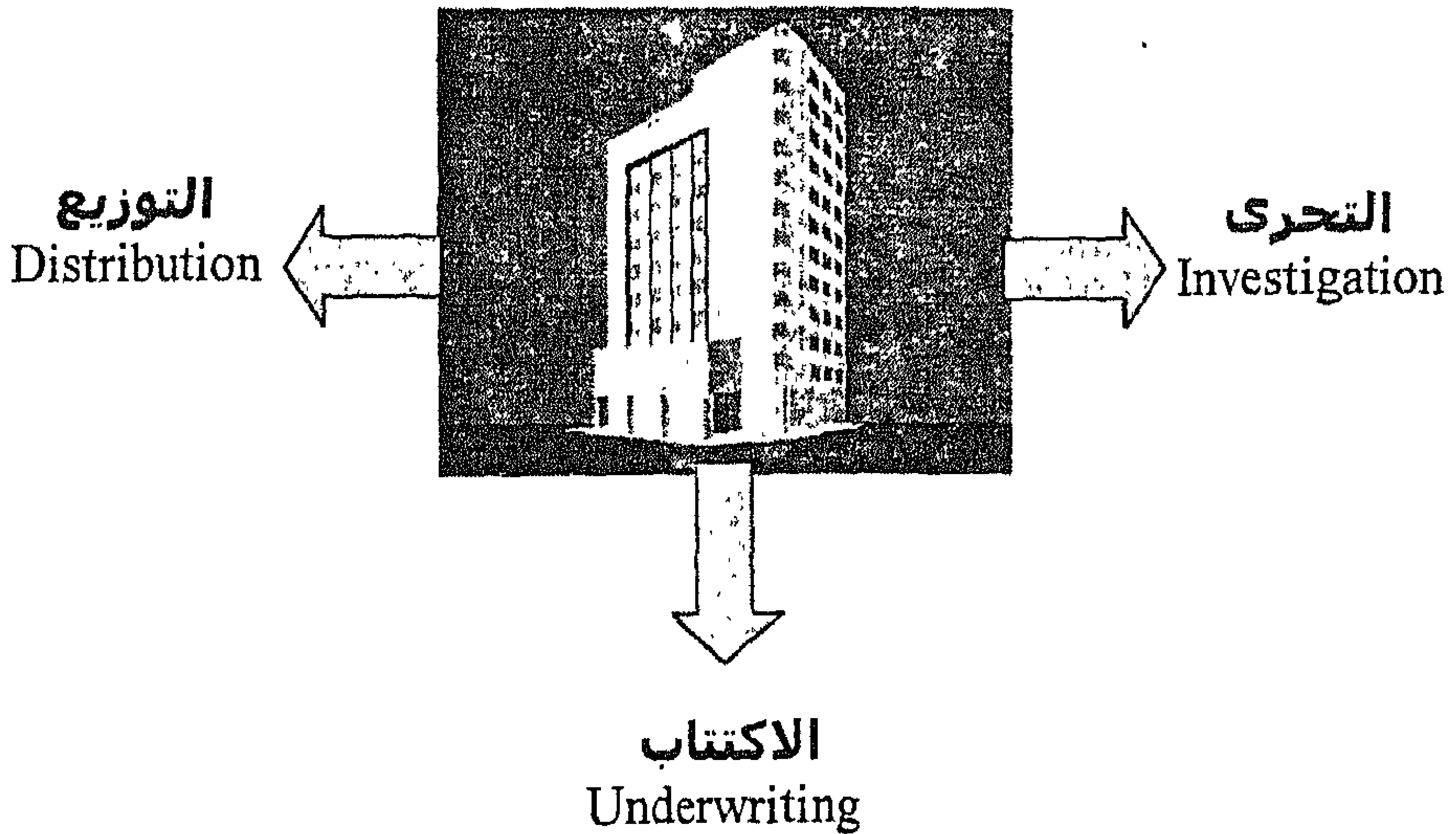
كما أن اختلاف وظائف تلك البنوك استتبع بالتالى تباين مسمياتها فى دول العالم ، فهى فى الولايات المتحدة الأمريكية تسمى بنوك الاستثمار Investment Banks ، بينما يطلــق عليها فى بريطانيا بنوك تجار Merchant Banks ، فى فرنسا بنوك الشئون المالية Banques d' affaires ، أما فى مصر فتسمى بنوك الاستثمار والأعمال.

وسوف نتعرض فى الجزء التالى للملامح الأساسية لبنوك الاستثمار بكل دولة.

١- بنوك الاستثمار ــ الولايات المتحدة:

ينحصر النشاط الرئيسى لبنوك الاستثمار بالولايات المتحدة الأمريكية فى معاملات الأوراق المالية وخاصة فيما سيتعلق بإصدار هذه الأوراق. وبالتالى فهى تقوم بأعمال ما يطلق عليها بيوت الإصدار Issuing Houses والتى تتضمن ثلاث وظائف أساسية على النحو المبين بالشكل (٣-١٤) ، وهى :

شكل٣-١٤: الوظائف الأساسية لبنوك الاستثمار الأمريكية



(أ) وظيفة التحرى Investigation Function :

فعندما تحتاج المشروعات الاقتصادية المختلفة إلى الأموال لزيادة طاقتها الإنتاجية أو القيام بتوسعات تلجأ الى بنوك الاستثمار ، والتى تقوم بدورها بإصدار أوراق مالية (أسهم ، سندات) لهذه المشروعات تطرح للجمهور فى سوق المال ليكتتب فيها المستثمرون.

ونظرا لأن بنك الاستثمار من الممكن أن يتعرض للخسارة فى حالة إحجام هؤلاء المستثمرين عن الاكتتاب فى الأوراق المالية المصدرة فهو يقوم بعمليات بحث واستقصاء مسبقة للمركز المالى للعميل (وهو هنا المشروع التجارى) ودراسة جدواه قبل إصدار الأوراق المالية. ووفقا لنتيجة هذا التحرى يتحدد إذا ما كان البنك سيقبل أو يرفض إصدار الأوراق المالية.

وفى حالة القبول يقوم البنك بتقديم المشورة الفنية للمشروع التجاري بشأن حجم الإصدار (عدد الأوراق المالية الواجب إصدارها) ، نوع الإصدار (أسهم عادية ، أسهم ممتازة ، سندات) ، شروط الإصدار التي تمكن المشروع التجاري من الحصول على الأموال اللازمة بأفضل شروط ممكنة . لذا فإن الكثير من المشروعات التجارية في الولايات المتحدة تعتمد على بنك الاستثمار ـ باعتباره خبير في السوق المالية ـ في خلق أوراق مالية جديدة تقابل احتياجاته وتكون صالحة في الوقت ذاته لأن تباع للمستثمرين.

(ب) وظيفة الاكتتاب Underwriting :

يشرع بنك الاستثمار في إصدار الأوراق المالية عندما تسفر عمليات التحرى والاستقصاء عن نتائج إيجابية أو مشجعة، وهناك ثلاثة اتفاقات يمكن أن يجريها البنك مع العميل (المشروع التجاري) في هذا الصدد، هي :

١- اتفاق بذل أفضـــل الجهود الممكنة Best Effort Agreement وبمقتضاه يتعهد بنك الاستثمار ببذل أقصى جهوده لتسويق الأوراق المالية لحساب العميل ، مقابل عمولة متفق عليها مسبقا ، على أن يتحمل الأخير الأوراق المالية الغير مباعة ، أو التي بيعت بأقل من

السعر المعلن ، وبالتالي فإن في ظل هذا الاتفاق يلعب البنك دور الوسيط المالي ولا يتحمل أي مخاطر ناجمة عن عمليات الإصدار والبيع.

٢- اتفاق الترقب Standby Agreement وبمقتضاه تعطى أولوية شراء الأوراق المالية للمساهمين الأصليين في المشروع التجاري ، كل حسب حصته في رأس مال المشروع ، وما يتبقى يلتزم بنك الاستثمار بشرائه لحسابه أو بيعه لصالح العميل (المشروع التجاري) وفقا للسعر المتفق عليه. وبالتالي يتحمل بنك الاستثمار فى هذه الحالة أي خسارة ناجمة عن بيع الأوراق المالية التي أحجم عن شراءها المساهمون الأصليون.

٣- الاكتتاب الكامل Firm Underwriting : وفيه يلتزم بنك الاستثمار بشراء جميع الأوراق المالية المصدرة أو بيعها بسعر محدد ، وبناء عليه يتحمل البنك مخاطر تسويق هذه الأوراق المالية ، فهو يتحمل بنفقات ترويجها وعمولات مندوبى البيع ، ويحصل فى المقابلات على أتعاب الأبحاث والتحريات التى قام بها ودراسات الجدوى ، فضلا عن أرباح شراء وبيع الأوراق الجديدة.

(ج) وظيفة التوزيع Distribution Function :

وتتمثل فى النشاط الذى بمقتضاه تنتقل الأوراق المالية من البائع (البنك) إلى المشترى (المستثمرين) ، ومن الملاحظ أن سعر البيع يتوقف إلى حد كبير على الجهود التسويقية التى يقوم بها بنك الاستثمار فى هذا الصدد. فمن خلال اتصالاته المختلفة بالمستثمرين المحتملين والمعلومات المرتدة التى يحصل عليها من مندوبى البيع التابعين له يتمكن من تحديد السعر الملائم فى السوق.

وتجدر الإشارة إلى أن مندوبى البيع يلعبون دورا مؤثرا فى دفع عمليات شراء وبيع الأوراق المالية من خلال اتصالاتهم بالمؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين وسماسرة الأوراق المالية والبنوك التجارية وكذا المستثمرين الأفراد لإقناعهم بالشراء . كما يقوم بنك الاستثمار من جانبه فى كثير من الأحيان بطرح عدد من الأسهم بسعر يقل قليلا عن سعرها فى السوق ، حيث يعتبر هذا الخصم أحد الحوافز التى تمكن البنك من تنشيط عمليات البيع خلال فترة زمنية قصيرة.

ويتضح مما تقدم ، أن بنوك الاستثمار فى الولايات المتحدة لا تعتبر بنوكا وفقا للمفهوم التقليدى المتعارف عليه ، فهى لا تقبل ودائع ولا تمنح قروضا ، إلا أنها من جانب آخر تضطلع بمهمة الوساطة Intermediation فى سوق المال Financial Market بين المقترضين والمستثمرين ، وذلك على النحو المبين بالشكل (٣-١٥) وهو ما أدى إلى إطلاق مسمى البنك عليها.

شكل٣-١٥: بنوك الاستثمار فى الولايات المتحدة كوسيط بين المقترضين والمستثمرين



٢- بنوك التجار – بريطانيا:

يمتد نشاط بنوك التجار Merchant Banks فى المملكة المتحدة البريطانية ، الى مجالات متعددة ، فهى لا تقتصر فقط على أعمال بيوت الإصدار كما هو الحال فى بنوك الاستثمار الأمريكية ، بل تقوم بعمليات تمويل التجارة الخارجية ، فضلا عن توفير التمويل طويل الأجل لمختلف المشروعات الاقتصادية المحلية. ومعظم بنوك التجار فى بريطانيا تمارس عمليات التعزيز المصرفى، وتمنح كفالات الإفراج عن السفن ، وتوفر النقد الأجنبى لعملائهـا من شركات السياحة المختلفة.

٣- بنوك الأعمال – فرنسا :

تتمثل الوظيفة الأساسية لبنوك الأعمال Banques d' affaires الفرنسية فى المساهمة فى إنشاء المشروعات الجديدة سواء الخدمية أم الصناعية ، وبالتالى فهى لا تقوم بأعمال بيوت الإصدار كما الحال فى الولايات المتحدة ، أو القبول والتعزيز مثل البنوك البريطانية.

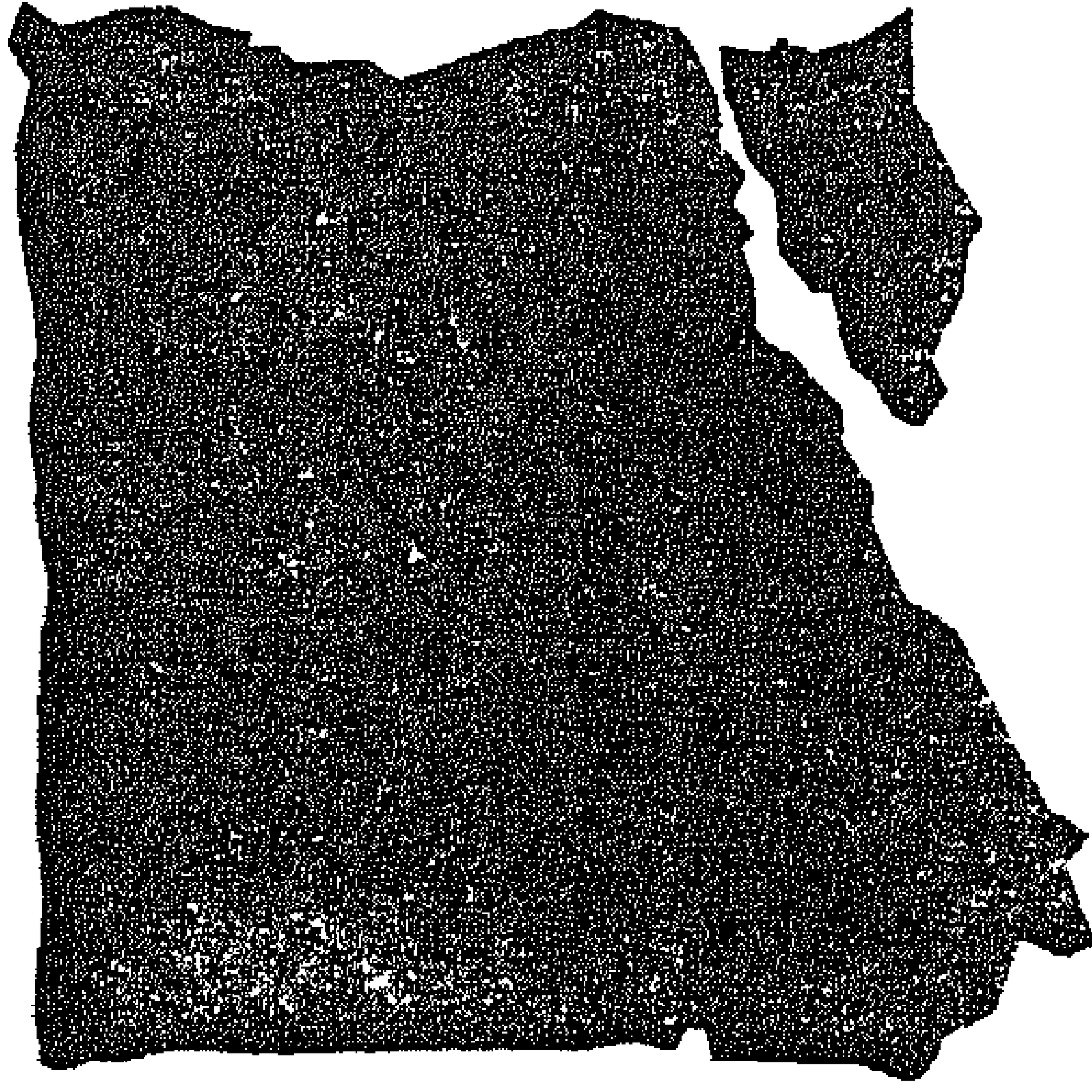
وتقوم بنوك الأعمال الفرنسية بتمويل إنشاء المشروعات الجديدة بمفردها أو تشارك فى تأسيسها مع هيئات أخرى ، كما تقدم استشارات قانونية ومالية ، فى عمليات اندماج الشركات وإعادة تنظيمها.

٤- بنوك الاستثمار والأعمال – مصر :

عرف المشرع المصرى بنوك الاستثمار وفقا لأحكام المادة ١٧ من القانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بأنها " تلك البنوك التى تباشر عمليات تتصل بتجميع وتنمية المدخرات لخدمة الاستثمار وفقا لخطة التنمية الاقتصادية وسياسات دعم الاقتصاد القومي ، ويجوز لها أن تنشئ فى هذا المجال شركات الاستثمار أو شركات أخرى تزاول أوجه النشاط الاقتصادى المختلفة، كما يكون لها أن تقوم بتمويل عمليات تجارة مصر الخارجية [٣٦].

ويتضح من التعريف السابق ما يلى:

١- تتمثل الوظيفة الأساسية لبنوك الاستثمار والأعمال فى مصر فى تجميع وتنمية المدخرات لخدمة مجالات الاستثمار وتمويل التجارة الخارجية. ويتضمن ذلك التعرف على فرص الاستثمار الممكنة ، وتقييم المشروعات ، وانتقاء تلك المشروعات التى ستقوم بتمويلها.



٢- تتشابه بنوك الاستثمار والأعمال فى مصر مع البنوك التجارية فى أنها مؤسسات ودائعية Depository Institutions ، أى أنها تستقى مواردها المالية عن طريق قبول الودائع من الأفراد والمؤسسات المختلفة فى المجتمع ، ويمكن أن تكشف لنا مقارنة المركز المالى لأحد بنوك الاستثمار والأعمال العامة فى مصر والمبين بالجدول (٣-٦) مع المركز المالى لإحدى البنوك التجارية بالجدول السابق (٣-٢) مدى تقارب نشاط بنوك الاستثمار مع البنوك التجارية.

٣- يحمل النشاط المصرفى لبنوك الاستثمار والأعمال فى طياته وظيفة رقابية تتمثل فى متابعتها للمشروعات التجارية التى تشارك فى تأسيسها ، ومتابعة تنفيذ اتفاقيات القروض التى يمنحها البنك لتمويل إنشاء تلك المشروعات.

جدول٣-٦: ملخص المركز المالى
لبنك استثمار وأعمال فى ١٩٩٧/١٢/٣١

البيان	القيمة	
الأصول:		
أرصدة لدى البنوك	٤٩٤٢٥٩٧٧١	
نقدية وأرصدة لدى البنك المركزى	١٦٧٢٤٥٦٩٩	
أذونات خزانة	٨٣٩٥٠٣٦٧٦	
استثمارات مالية بغرض المتاجرة (بعد خصم المخصص)	٧٢١١٤٥٤	
قروض للعملاء والبنوك (بعد خصم المخصص	٢٢٣٥٢٧٠٤٠٦	
استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ	١٥٧٠٥٨٥٩٧	
أرصدة مدينة وأصول أخرى	١٥٤٥٣٩٩١	
أصول ثابتة (بعد خصم مجمع الإهلاك)	١٩٨٦١٦٣٣	
إجمالى الخصوم		٣٩٣٥٨٦٤٣٣٧
الخصوم:		
الالتزامات		
أرصدة مستحقة لدى البنوك	٩٧٢١١٢٥٦٩	
ودائع العملاء	٢٤٥٦١١٠٥٣٦٨	
أرصدة دائنة والتزامات أخرى	٢٤٠٣٩٤٠٨	
دائنو توزيعات	٢٧٧٥٠٠٠٠	
سندات	١٥٠٠٠٠٠٠٠	
مخصصات أخرى	٤٥٤٠٦٣٣٦	
إجمالى الالتزامات	٣٦٨٥٤١٣	
حقوق المساهمين		
رأس المال المدفوع	١٢٠٠٠٠٠٠٠	
إحتياطيات	١٢٩٨١٢١٧٨	
أرباح محتجزة	٦٣٨٤٤١	
اجمالى حقوق المساهمين	٢٥٠٤٥٠٦١٩	
إجمالى الخصوم		٣٩٣٥٨٦٤٣٣٧
التزامات عرضية وارتباطات:		٢١١٤٧١٤٣٩٠
الإجمالى		٦٠٥٠٥٧٨٦١٧

المصدر: المركز المالى فى ١٩٩٧/١٢/٣١ المنشور للبنك الأهلى سوسيتيه جنرال

ويلاحظ من التناول السابق لوظائف بنوك الاستثمار فى مصر أنها تختلف عن بنوك الاستثمار الأمريكية ، فنشاطها لا يشمل القيام بأعمال بيوت الإصدار، ولكنها فى المقابل تتشابه مع بنوك الأعمال الفرنسية فى قيامها بتمويل وإنشاء المشروعات المختلفة.

٣/٤/٢ البنوك الإسلامية :

يشار إلى المفكر الباكستانى أبو الأعلى المودودى باعتباره من أوائل الكتاب الذين تناولوا فكرة البنوك الإسلامية ، ففى كتابه " **أسس الاقتصاد بين الإسلام والنظم المعاصرة ، ومشكلات الاقتصاد وحلها فى الإسلام**" قام بوضع تصور لما ينبغى أن يكون عليه البنك فى المجتمع المسلم ، مفاده أن البنك يمكنه أن يمارس أنشطته المصرفية مع التزامه باجتناب التعامل بالفائدة وجواز حصوله على عمولة محدده تغطى تكاليف هذه الأنشطة.

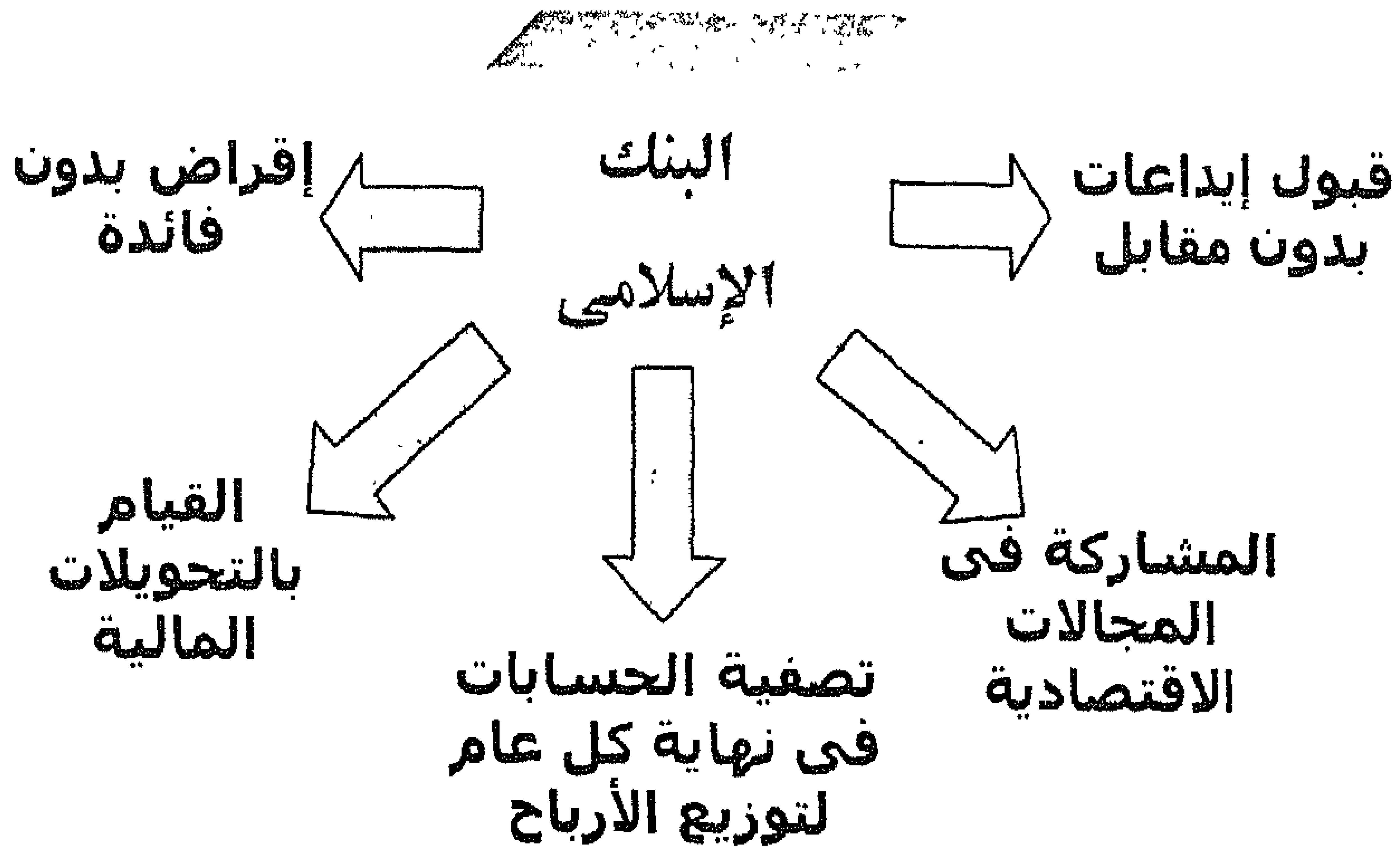
كما اقترح آخرون مثل أبو بكر الجزائري تصور أوسع للبنك الإسلامي يقوم على التزامه بممارسة خمس مهام أساسية يلخصها الشكل (٣-١٦) ، هي[٣٧]:

١- قبول الإيداعات بدون مقابل والتي تعد بمثابة أمانات خاصة بالمودعين.

٢- الإقراض بدون فائدة وبمبالغ تتناسب مع الإيرادات المتوقعة لكل مقترض.

٣- المشاركة في المجالات الاقتصادية المختلفة (زراعة ، تجارة، صناعة ، بناء) لكي تدر عائد للبنك الإسلامي تمكنه من ممارسته أنشطته السابقة.

شكل٣-١٦: المهام الأساسية للبنوك الإسلامية



٤- القيام بالتحويلات المالية للعملاء٠

٥- تصفية الحسابات فى نهاية كل عام لتوزيع الأرباح على المساهمين كل بحسب قيمة أسهمه فى البنك٠

وقد عرف بعض كتاب الاقتصاد الإسلامي البنوك الإسلامية بأنها "بنوك لا ربوية " أي التي لا تتعامل بالفائدة ، بينما عرفها آخرون بأنها البنوك التي تباشر أنشطتها المصرفية مع التزامها باجتناب العوائد الربوية.

ويتضح مما تقدم ، أن البنوك الإسلامية **تختلف** عن البنوك التجارية التقليدية من حيث إطارها الفلسفي وآلية عملها ، وذلك على النحو التالي:

١- يفترض التزام البنك الإسلامي باجتناب الربا في ممارسته لنشاطه المصرفي ، نظرا لأن البنوك الإسلامية تعمل في إطار الفلسفة الإسلامية ، فهناك التزام باجتناب التعامل بالربا المحرمة شرعا فى الدين الإسلامى ، والتى تعتبر كل زيادة فى رأس المال المقترض ، أو وفقا لتفسير الجلالين كل زيادة على أصل المعاملات النقدية .

وإن كان البعض يشير إلى أن الفوائد التى تتعامل بها البنوك التجارية حاليا لا تعد من قبيل الربا المحرم شرعا ، وذلك خلافا لما أفتى به الذين حرموها صراحة ، إلا أن تناول الاختلاف الفقهى فى هذا الصدد ودوافعه يخرج عن نطاق هذا المرجع .

وقد ورد أمر الله سبحانه وتعالى فى تحريم الربا بأكثر من موضع فى القرآن الكريم منها:

" يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقى من الربا إن كنتم مؤمنين" (الآية ٢٧٨ – سورة البقرة)

" يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا الربا أضعافا مضاعفة واتقوا الله لعلكم تفلحون " (الآية ١٣٠ – سورة آل عمران) .

" يمحق الله الربا ويربى الصدقات والله لا يحب كل كفار أثيم" (الآية ٢٧٦– سورة البقرة) .

" وأحل الله البيع وحرم الربا " (الآية ٢٧٥ ـ سورة البقرة).

" وأخذهم الربا وقد نهوا عنه وأكلهم أموال الناس بالباطل واعتدنا للكافرين منهم عذابا أليما" (الآية ١٦١ ـ سورة النساء)

٢- يفترض إسهام البنك الإسلامي في تحقيق التكافل الاجتماعي بالبيئة التي يعمل بها ، ويتحقق ذلك من خلال قيام البنوك الإسلامية حاليا بقبول أموال الزكاة والتصرف فيها وفقا لما حدده الشرع ، فضلا عن ضرورة التزامها بمحاولة تحقيق العدالة فى توزيع عائد أموالها المستثمرة.

ويعنى ما سبق التزام البنوك الإسلامية بمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل بها ، وقد سن الله سبحانه وتعالى الزكاة كإحدى مظاهر التكافل الاجتماعي في الإسلام في العديد من آيات القرآن ، جاءت في معظمها وراء الصلاة مباشرة تأكيدا لأهميتها ، مثل:

" **وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة واركعوا مع الراكعين**" (الآية ٤٣ سورة البقرة)، " **وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله وإن الله بما تعملون بصير**" (الآية ١١٠ ــ سورة البقرة) ، "**وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وأطيعوا الرسول لعلكم ترحمون**" (الآية ٥٦ ــ سورة النور) ، " **الذين يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة وهم بالآخرة هم يوقنون**"(الآية٣ـــ سورة النمل)، "**والمقيمين الصلاة والمؤتون الزكاة والمؤمنون بالله واليوم الآخر أولئك سنؤتيهم أجرا عظيما** " (الآية ٦٣ ــ سورة النساء) ، " **ألم تر إلى الذين قيل لهم كفوا أيديكم وأقيموا الصلاة وأتوا الزكاة** " (الآية ٧٧ – سورة النساء) ، "**إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات وأقاموا الصلاة وأتوا الزكاة لهم أجرهم عند ربهم ولا خوف عليهم ولا هم يحزنون** " (الآية ٢٧٧ – سورة البقرة).

٣- يفترض بحث البنك الإسلامي عن العائد الاستثماري

٤- يفترض اتباع البنك الإسلامي بمنهج تعامل عام، ويعنى ذلك أن البنك الإسلامي مطالب بتطبيق تعاملاته التى تتم وفقا للشريعة الإسلامية مع المسلمين وغير المسلمين.

ونظرا لأن البنوك الإسلامية لن تستطيع الاعتماد على حافز الفائدة لتجميع المدخرات كما هو الحال في البنوك التجارية ، ومن جانب آخر لن تستطيع أيضا أن تعتمد على القروض فى توظيف أموالها وتحقيق أرباحها لأن القرض الإسلامى هو القرض الحسن بدون فوائد ، فإن مجال الاستثمار يصبح هو الملجأ الأساسي لتحقيق الأرباح.

وبالتالي يحتمد البنك الإسلامي على رؤوس الأموال المودعة لديه لاستثمارها على أساس المشاركة والمضاربة ، ودون ضمان لأصحاب تلك الأموال بأى عائد مسبق وثابت . فالبنك الإسلامى غالبا ما يتعهد بالمشاركة فى الأرباح حسب نسب محددة مقدما ورد ما لديه من أموال عند انتهاء عقد المشاركة أو تجديد العقد بموافقة الطرفين (البنك ـــ العميل).

والتساؤل الذي يثار هنا ، هو أن غياب سعر فائدة ثابت سيلغى الحافز الذي يشجع المودعين على إيداع أموالهم في البنك الإسلامي ، خاصة في ظل وجود فرص أخرى متاحة بسعر ثابت في البنوك التجارية، لكن مؤيدي البنوك الإسلامية يردون على ذلك بأن الوازع الديني هو الحافز الأول الذي تعتمد عليه البنوك الإسلامية ، فضلا عن أن الحافز المالي موجود ولكنه ليس محدد . ويوضح النموذج التالي بالشكل رقم (٣-١٧) الإطار المحدد لآليات عمل البنوك الإسلامية السابق تناولها.

شكل ٣-١٧: الإطار المحدد لآليات عمل البنوك الإسلامية

<table>
<tr><td rowspan="3">التكافل الاجتماعي</td><td>اجتناب الربا</td><td rowspan="3">الاستثمار</td></tr>
<tr><td>البنوك
الإسلامية</td></tr>
<tr><td>منهج التعامل العام</td></tr>
</table>

وبناء على ما تقدم ، يمكن اقتراح التعريف التالي للبنوك الإسلامية:

" **البنوك الإسلامية هي تلك البنوك التى تعمل وفقا لآلية مصرفية تحدد إطارها الفلسفة الإسلامية "**.

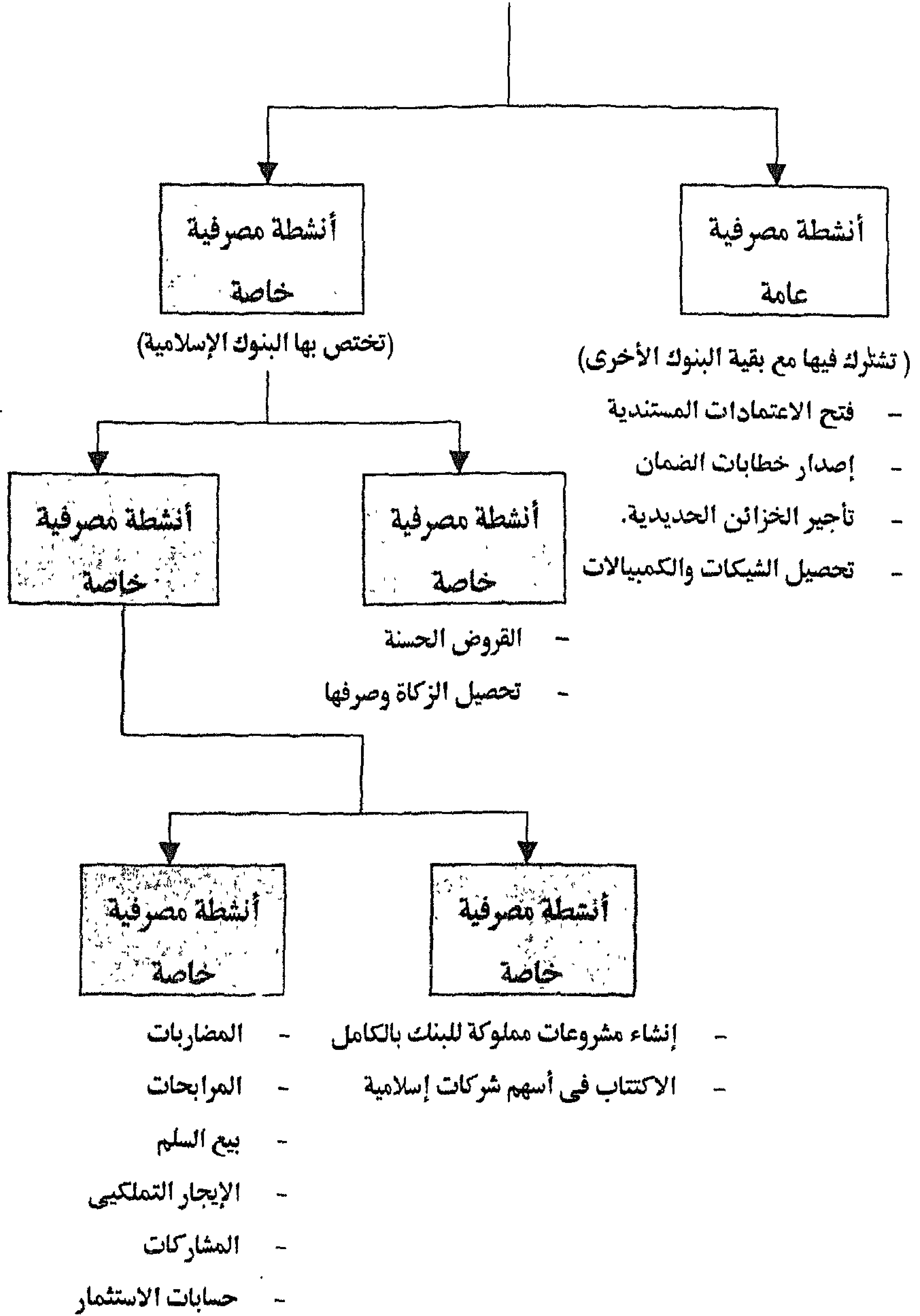
ويمكننا التمييز بين الأنشطة المصرفية التى تقوم بها البنوك الإسلامية وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-١٨) كما يلى:

١- أنشطة مصرفية عامة:

ويقصد بها ذلك الجزء من الأنشطة المصرفية التي تقوم بها البنوك الإسلامية وتمارسها أيضا البنوك التجارية الأخرى ، وتتمثل في: (أ) فتح الاعتمادات المستندية بكافة أنواعها بالعملات المحلية والأجنبية، (ب) إصدار خطابات الضمان ، (ج) تحصيل الشيكات والكمبيالات ، (د)الحسابات الجارية بدون فوائد ، (هـ) حفظ وتحصيل الأوراق المالية الغير محددة العائد، (و) تأجير الخزائن الحديدية للعملاء، (ز) خدمات ما يطلق عليه أمناء الاستثمار (إدارة أملاك العملاء وتحصيل الإيجارات والمستحقات وإضافتها لحساباتهم ، خدمات تحرير عقود البيع والإيجار والرهن ، وكافة الإجراءات الخاصة بالشهر العقارى ، تأسيس الشركات وتلقى الاكتتاب لصالح العملاء ، تسويق الأراضي والعقارات ، إنشاء اتحادات الملاك لصالح العملاء) .

ويلاحظ أن هذه الأنشطة لا تتطلب التعامل بالفوائد ، ولكن يحق للبنك الإسلامى الحصول على رسوم مقابل تقديم كل خدمة.

شكل٣-١٨: تصنيف الأنشطة المصرفية للبنوك الإسلامية



٢- أنشطة مصرفية خاصة :

ويقصد بها تلك الأنشطة المصرفية التى تنفرد بها البنوك الإسلامية وتميزها عن غيرها من البنوك التقليدية ، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها فرعيا إلى نوعين أساسيين ، هما:

(أ) أنشطة تكافل اجتماعى :

وتتمثل في القروض الحسنة التي يقدمها البنك الإسلامي بدون فوائد وقيامه بقبول الزكاة وصرفها في مصارفها الشرعية ، فضلا عن حسابات الاستثمار الخيرية. وتنشئ البنوك الاستثمارية صندوقا للزكاة لهذا الغرض تخضع جميع تعاملاته وأنشطته (الموارد والمصارف) لإشراف هيئة الرقابة الشرعية بالبنك التي تضم خمسة أعضاء من علماء الشرع وفقهاء القانون المقارن يتم اختيارهم بمعرفة الجمعية العمومية.

وتتمثل موارد صندوق الزكاة فيما يلى: ١- الزكاة المستحقة شرعا على أموال البنك (المساهمين)، ٢- الزكاة المقدمة من أصحاب حسابات الاستثمار ، ٣- التبرعات والهبات ، ٤- عائد حسابات الاستثمار الخيرية (الصدقة الجارية).

بينما فى المقابل تتمثل أهم المصارف الشرعية لصندوق الزكاة فى: ١- الزكاة المنصرفة للأفراد ، ٢- الزكاة المنصرفة للطلاب ، ٣- الزكاة المنصرفة للجمعيات والهيئات الخيرية والمستوصفات الطبية ، فضلا عن قيام البنوك الإسلامية بتقديم منح دراسية للطلاب المسلمين فى العالم للدراسة بجامعة الأزهر الشريف.

وقد استحدثت بعض البنوك الإسلامية ما يعرف بحسابات الاستثمار الخيرية ، كصدقة جارية وبديل للوقف الخيرى الذى كان شائعا فى الماضى، حيث تخصص عوائد تلك الحسابات أثناء حياة صاحب الحساب أو بعد وفاته لصرفها فى أوجه الخير التى يحددها.

أما القروض الحسنة التى تقدمها البنوك الإسلامية لعملائها بدون فوائد أو رسوم مصرفية فهى تخضع للضوابط التى تحددها اللائحة الداخلية لكل بنك ٠

(ب) أنشطة استثمارية :

وتتضمن، ١- أنشطة استثمارية منفردة كحال قيام البنك الإسلامي بإنشاء مشروعات استثمارية تؤول ملكيتها بالكامل له ، أو الاكتتاب في أسهم شركات مساهمة إسلامية ٠

٢- أنشطة استثمارية مشتركة حيث يشترك فيها البنك الإسلامي مع الغير (العملاء) مثل المضاربات ، المشاركات ، المرابحات ، بيع السلم ، البيع بالتقسيط ، الإيجار التمليكى ، والحسابات الاستثمارية ٠ ونظرا لأن هذه الأنشطة تمثل المورد الرئيسي لإيرادات البنك الإسلامي ، فضلا عن أنها تميزه عن غيره من البنوك التقليدية ، فسوف نتناول بصورة مستقلـــة كل منها:

١- المضاربة :

تتمثل المضاربة في اتفاق أو عقد بين طرفين بموجبه يقدم الطرف الأول صاحب المال (المقرض أو القارض) جزء من أمواله إلى الطرف الثاني صاحب الخبرة والجهد والوقت (المقترض أو المضارب) لاستثمارها في أحد مجالات الأنشطة المختلفة (زراعية ، صناعية ، تجارية) التي يجيدها ٠ وذلك في مقابل اقتسام الطرفين لنسبة معلومة من الربح (الربع ، الثلث ، النصف ، أو كيفما اتفق) ، أما الخسارة فيتحملها الطرفين ما لم يثبت أن تلك الخسارة ناجمة عن تقصير أو سوء إدارة المضارب.

وبالتالي فإن البنك الإسلامي يعتبر مضارب بالنسبة للعميل المودع، وفى المقابل يعتبر صاحب مال بالنسبة للعميل المقترض عندما يقدم له الأموال ويصبح شريكا له في الربح • وقد وردت الإشارة إلى المضاربة فى الآية العشرين من سورة المزمل " **وآخرون يضربون فى الأرض يبتغون من فضل الله** " صدق الله العظيم.

٢ – المشاركة:

تعد المشاركة بمثابة عقد أو اتفاق بين مجموعة من الشركاء على تقديم رأس المال والعمل معا وتقسيم الأرباح فيما بينهم أو تحمل الخسارة وفقا لنسب محددة يتم الاتفاق عليها مسبقا • وهى بذلك تختلف عن المضاربـــة فى أن الأخيرة يتم فيها تقديم رأس المال من جانب ، والعمل من جانب آخر •

ويلاحظ هنا أن البنك الإسلامي ليس مجرد ممول ولكنه مشارك للمتعاملين معه ، ونظرا لأنه لا سبيل أمامه للاستفادة من الفرق بين الفائدة الدائنة والمدينة لصالحه ـــ مثل البنوك التجارية ـــ فهو مطالب ببذل أقصى جهد ممكن فى البحث عن أفضل مجالات الاستثمار لتعظيم العائد وحماية أموال المودعين في الوقت ذاته •

٣- المرابحة:

تمثل المرابحة إحدى صور العقود البيعية التى تتضمن قيام الطرف الأول (البنك) شراء منتج معين لصالح الطرف الثانى (العميل) مقابل مبلغ معين يضاف لثمن هذا المنتج• كما يتفق الطرفان على مكان وشروط تسليم المنتج ، وطريقة سداد قيمته للبنك • وعادة ما تمنح البنوك لعملائها فترة سداد تتراوح بين ٦ إلى ١٨ شهر وفقا لنص العقد ، وسواء تعلق الأمر بالسداد دفعة واحدة أم على دفعات متكررة ، يظل المنتج ملكا للبنك كضمان له حتى انتهاء سداد القيمة.

٤- *بيع السلم:*

وبمقتضاه يتم دفع ثمن الشيء المباع مقدما والمؤجل تسلمه بعد فترة زمنية معينة ، كما هو الحال عند اتفاق البنك الإسلامي مع أحد المزارعين على شراء المحصول قبل فترة النضوج والجنى · ومن الملاحظ أن هذا النوع من البيوع يسهم في توفير السيولة المالية للمنتجين الزراعيين لمقابلة متطلبات الزراعة ، ويشترط لصحته ما يلي : ١- أن يتسلم الطرف الثاني (العميل) المال وقت إبرام العقد ، ٢- أن يكون هنا تحديد لمكان وتوقيت تسليم الشيء المباع ، ٣- في حالة تعذر قيام الطرف الثاني (العميل) بتسليم المنتج ، يجوز للطرف الأول(البنك) إمهاله لفترة أخرى أو استرداد القيمة التي دفعها وقت التعاقد ·

٥- *التأجير التمليكى:*

وهو عقد على منفعة لمدة معلومة وبثمن معلوم ، وفيه يقوم البنك (المؤجر) باقتناء أصول إنتاجية أو رأسمالية معينة (كمعدات البناء ، سيارات ، مصاعد ، غلايات) بناء على طلب العميل (المستأجر) ، وذلك من خلال عقد يحدد قيمة إيجار البنك لهذه الأصول ومدة استغلال العميل لها، بحيث يقوم الأخير بسداد دفعات مالية خلال فترة التعاقد تغطى الثمن الذى دفعه البنك فى الأصل مضافا إليه هامش ربح مناسب · وتظل ملكية الأصل للبنك مع حق العميل(المستأجر) فى تملكه عند تمام سداد القيمة المتفق عليها ·

٦- *حسابات الاستثمار:*

وهى في حقيقتها عبارة عن ودائع للعملاء ذات آجال محددة قابلة للتجديد تلقائيا ، وتحتسب من بداية ربع السنة المالية الهجرية التالية

لتاريخ طلب العميل ، ويقوم البنك باستثمارها ويعطى عائد للعميل يستحق في نهاية كل ربع سنة هجرية ، يتم إضافته لحساب صاحب الوديعة ، أو للحساب الاستثماري للمودع في حالة طلبه ذلك ــ كتابتا ــ عند بلوغ قيمة العائد الحد الأدنى للوديعة .

وفى حالة قيام صاحب الحساب الاستثماري بالسحب منه (قبل نهاية الربع السنوي الهجري) لا يحتسب له عائد عن المبلغ المسحوب خلال الربع الذى وقع فيه هذا السحب .

وتوجد في بعض البنوك الإسلامية نوع آخر من حسابات الاستثمار وهو المخصص لأغراض محددة ، حيث يشارك أصحاب هذه الحسابات في تمويل مشروعات استثمارية معينه، ويحصلون على أرباح مشاركتهم عند الانتهاء من تنفيذ المشروع وتسويقه ، وفقا لما أسفر عنه الناتج الفعلى. ويجوز لأصحاب هذه الحسابات الحصول على قرض حسن من البنك بضمان حساباتهم ووفقا للقواعد التي يضعها البنك لكل مشروع أو شراء احتياجاتهم بأسلوب بيع المرابحة (بضمان الحسابات أيضا).

٣/٤/٣ البنوك المتخصصة:

عرف المشرع المصري البنوك المتخصصة وفقا لأحكام المادة ١٦ من القانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بأنها تلك التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعا محددا من النشاط الاقتصادي وفقا للقرارات الصادرة بتأسيسها ، والتي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه أنشطتها الأساسية[٣٨].

ويتضح مما تقدم ، أن البنوك المتخصصة **تتصف** بعدد من الخصائص المعينة ، أهما ما يلى :

١- تعد مؤسسات غير ودائعي Non-depository Institutes : ويعنى ذلك أن الموارد المالية للبنوك المتخصصة لا تستقيها أساسا من ايداعات العملاء كما هو الحال بالنسبة للبنوك التجارية ، حيث تعتمد على رأس مالها وما تصدره من سندات.

٢- ارتباط نشاطها برأس مالها ، حيث لا تستطيع البنوك المتخصصة التوسع في أنشطها المختلفة ، إلا في حدود مواردها المالية ، فهي ليست
كالبنوك التجارية يمكنها المتاجرة بأموال (ودائع) العملاء.

٣- الطول النسبى لآجال الاستخدامات المالية ، حيث تقوم معظم البنوك المتخصصة بتوظيف مواردها فى قروض طويلة الأجل ، وذلك عكس ما هو متبع فى البنوك التجارية التى يحكمها فى هذا الصدد آجال ودائع عملائها.

٤- التخصص فى تمويل نشاط اقتصادى معين ، فالبنوك المتخصصة وكما هو واضح من تسميتها تتخصص فى تمويل أنشطة معينة ، حيث نجد بنوك التنمية الصناعية تتخصص فى تمويل الاستثمارات الصناعيـة، وبنوك التنمية الزراعية تتخصص فى تمويل النشاط الزراعى ، والبنوك العقارية فى أعمال الائتمان العقارى وما يتصل بها من تمويل مشروعات التعمير والبناء والإسكان والمرافق أو المساهمة فيها ، وتقديم الخدمات المصرفية المرتبطة بها.

ويرجع السبب وراء هذا التخصص إلى ما تقتضيه ظروف التمويل فى كل من هذه المجالات ذات الطبيعة والخصائص المتباينة.

وفيما يلى تناول موجز لأنواع تلك البنوك المتخصصة :

أ- البنوك العقارية : Real Estate Banks :

سبق الإشارة إلى أن البنوك العقارية تختص بتقديم خدمات الائتمان العقارى وما يتصل بها من تمويل لمشروعات الإسكان والبناء كتقديم السلف بضمان الأراضى أو العقارات المبنية ، أو تقديم قروض لجمعيات الإسكان ، أو المساهمة فى إنشاء المشروعات الإسكانية ٠ وذلك بجانب عدد آخر من الخدمات المرتبطة بها ، مثل :

١- حسابات التوفير الإسكانية ، والتي تتيح لأصحابها الحصول على قروض بضمان رصيد دفتر التوفير وفقا لنسب يحددها البنك ، كما يتيح لهم تملك وحدات سكنية في المشروعات التى ينشأها أو يساهم فيها البنك ، وذلك فضلا على حصول العميل على عائد سنوى على المبلغ المدخر.

٢- أعمال الوكالة عن الغير (العملاء) في مجال تأسيس الشركات والحصول على الموافقات اللازمة لها ، وإعداد العقود الابتدائية والنظام الأساسي للشركة ، وإتمام إجراءات الشهر العقاري ، ومتابعة استصدار القرار الوزاري المرخص بالتأسيس ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستخراج السجل التجاري ٠

٣- دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية المقدمة من العميل وتحليل المشروعات البديلة وتحليل مؤشرات الربحية والسيولة ٠

٤- القيام بأعمال الوكالة عن الغير (العملاء) فى تسويق العقارات لصالح العملاء ، وتتضمن التأكد من سلامة ملكية العقارات وإعـداد كراسات شروط دخول المزاد ، وتقديم المشورة فى أسلوب تحصيل قيمة الوحدات المباعة ، وتخطيط الحملات الإعلانية ، ومتابعة التحصيل من المشترين ، وتحرير العقود اللازمة ٠ والقيام بإجراءات الشهر والتسجيل نيابة عن العملاء٠

٥- الخدمات المصرفية المعتادة كإصدار خطابات الضمان، تأجير الخزائن الحديدية ، شراء وبيع الشيكات السياحية ، فتح الاعتمادات المستندية) .

ومن أمثلة البنوك العقارية في مصر ، البنك العقاري المصري ، ويعد أقدم البنوك المصرية حيث تأسس بتاريخ ١٥ فبراير عام ١٨٨٠ بموجب أمر خديوي ، ويباشر نشاطه حتى الآن من خلال مركزه الرئيسى بالقاهرة وعدد ١٤ فرعا وكذلك البنك العقارى العربى ، وتأسس فى ١٥ أغسطس ١٩٤٧ ويمارس نشاطه في مصر والأردن وفلسطين . ويوضح الجدول (٣-٧) ملخصا للمركز المالي في ١٩٩٨/٣/٣١ لأحد البنوك العقارية العاملة في مصر.

٢- *البنوك الزراعية Agricultural Banks :*

وتقوم بتقديم كافة الخدمات المصرفية ذات الصلة بالنشاط الزراعي ، مثل القروض والسلفيات التى تمنحها للمزارعين لشراء الآلات الزراعية، واستصلاح الأراضي ، وتمويل نفقات الزراعة والحصاد . فضلا عن إقراض الجمعيات التعاونية الزراعية لمباشرة الأغراض الإنتاجية ، وقبول ودائع ومدخرات المزارعين والجمعيات التعاونية .

ومن الملاحظ أن تقديم الائتمان الزراعى يكتنفه ــ فى الواقع ــ قدر أكبر من المخاطر Risks التى من الممكن أن تتعرض لها البنوك الزراعية عن البنوك التجارية ، يرجع أهمها إلى ما يلى :

جدول٣-٧: ملخص المركز المالى
لأحد البنوك العقارية بمصر فى ١٩٩٧/١٢/٣١

البيان		القيمة بالألف
الأصول:		
نقدية وأرصدة لدى البنك المركزى	٢٤٧٨٩	
أرصدة لدى البنوك	١١٢٦٦	
استثمارات مالية بغرض المتاجرة(بعد خصم المخصص)	١٥١٦	
قروض للعملاء والبنوك (بعد خصم المخصص)	٢٧١٨٢٨٧	
استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ	٤١٦٨٤	
أرصدة مدينة وأصول أخرى	٥١١٥٢	
أصول ثابتة بعد خصم مجمع الإهلاك	٥٧٥٨	
إجمالى الأصول		٢٨٥٤٥٥٢
ثانيا : الخصوم :		
الالتزامات		
أرصدة مستحقة للبنوك	٢١٠٨٤٤٩	
ودائع العملاء	٣٩٤٢٧٨	
أرصدة دائنة والتزامات أخرى	١٣٠٣٣٦	
التزامات طويلة الأجل (سندات مصدرة)	٥٠٩٨٨	
مخصصات أخرى	٥٩٧٩٣	
فائض الفترة	٥٣٠٥٠	
أجمالي الالتزامات	٢٦٨٥٩٨٤	
حقوق المساهمين		
رأس المال المدفوع	١٠٠٠٠٠	
احتياطيات وأرباح محتجزة	٥٨٥٦٨	
إجمالى حقوق المساهمين	١٥٨٥٦٨	
إجمالى الخصوم		٢٨٥٤٥٥٢
التزامات عرضية وارتباطات		٦٧٢

المصدر: ملخص قائمة المركز المالى فى ١٩٩٨/٨/٣١ المنشور للبنك العقارى المصرى

١- الطول النسبى لدورة الإنتاج الزراعى مقارنة بدورة الإنتاج الصناعى ، وهو مايتيح للمزارعين مساحة زمنية أكبر لإنفاق الأموال المقترضة أو استخدامها فى مجالات أخرى ، ومن ثم تعريض البنك الزراعى لمصاعب عند قيامه بالتحصيل من العملاء ٠

٢- انخفاض عائد الائتمان الزراعى ، قد لايكفى فى بعض الأحيان لتغطية النفقات التى تحملها البنك ٠

٣- التأثير السلبى للظروف الجوية والطبيعية على المحاصيل الزراعية يحمل في طياته احتمالات عجز المزارعين عن الوفاء بالتزاماتهم المالية نحو البنك.

٤- عدم توافر ضمانات سريعة وحازمة يكلفها القانون في الائتمان الزراعي كتلك التي توجد بالنسبة للنشاط التجاري ، وذلك في حالة الامتناع عن سداد الشيكات والكمبيالات.

ويتمثل حاليا هذا النوع من البنوك في مصر في البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي وبنوكه بالمحافظات والذي أنشئ في ٢٥ يوليو ١٩٣١ ، وكان قد صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٦ بتحويل المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعي إلى هيئة اقتصادية قابضة باسم البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي ويتبعه عدد ١٧ بنك تنمية وائتمان زراعي بالمحافظات ، تزاول أعمالها وفقا لقانون الإنشاء ، والقانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته ، والقانون رقم ٩٧٧ لسنة ١٩٨٣ ٠

ويوضح الجدول (٣-٨) ملخصا بالمركز المالى المجمع للبنوك الزراعية العاملة بمصر فى ١٩٩٧/١٢/٣١ ٠

جدول٣-٨: المركز المالى المجمع
١٩٩٧/١٢/٣١ لبنوك زراعية

البيان		القيمة بالألف
الأصول:		
نقدية وأرصدة لدى البنوك	١٥٠١٦٣	
قروض للعملاء والبنوك بعد خصم المخصص	٧٧٣٦٩٧٤	
استثمارات مالية بغرض الإحتفاظ	٤٨٥٦٠	
أرصدة مدينة وأصول أخرى	٢٢٢٧١١٨	
أصول ثابتة	٢٤١٠٥٥	
إجمالى الأصول		١٠٤٠٣٨٦٩
ثانيا : الخصوم:		
الالتزامات		
ارصدة مستحقة للبنوك	٩٤٨٢٨	
ودائع العملاء	٥٧٥١٧٣٣	
أرصدة دائنة ومخصصات أخرى	١٨٥٥٦٧٤	
التزامات طويلة الأجل	١٠٧٧٥٩٩	
إجمالى الالتزامات	٨٧٧٩٧٩٤	
حقوق المساهمين		
رأس المال المدفوع	١١٠٣٢٨٩	
الاحتياطيات والمنح	٥٢٠٧٨٦	
إجمالى حقوق المساهمين	١٦٢٤٠٧٥	
إجمالى الخصوم		١٠٤٠٣٨٦٩
التزامات عرضية وارتباطات		٥٢٢٦٥

المصدر: ملخص المركز المالى المجمع فى ١٩٩٧/١٢/٣١ المنشور للبنوك الزراعية

٣- *بنوك التنمية الصناعية:*

تضطلع تلك البنوك بالأنشطة المصرفية المتخصصة لدعم وتنمية المشروعات الصناعية والحرفية الصغيرة ، وكذا المشاركة فى رؤوس أمـــوال بعض المشروعات الاستثمارية المختلفة ، فهى على سبيل المثال تقوم بما يلى:

١- تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات الاستثمارية وبآجال قصيرة ، ومتوسطة ، وطويلة ولأغراض مختلفة كالتوسعات فى مشروع قائم ، أو تمويل مشروعات جديدة ، أو عمليات الإحلال والتجديد.

٢- المشاركة المباشرة فى رؤوس أموال المشروعات الصناعية.

٣- تقييم المشروعات الصناعية وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لصالح العملاء.

٤- تمويل عمليات تحديث الآلات والمعدات للمستشفيات ومعامل التحاليل والمراكز الطبية ٠

٥- فتح الاعتمادات المستندية لعمليات الاستيراد والتصدير ٠

٦- إصدار خطابات الضمان بأنواعها المختلفة ٠

٧- قبول ودائع العملاء بالعملات المحلية والأجنبية ٠

٨- تمويل المشروعات السياحية٠

ويتمثل هذا النوع من البنوك فى مصر فى بنك التنمية الصناعية المصرى وفروعه والذى تأسس فى ١٧ فبراير ١٩٧٥ ، وفيما يلى ملخص المركز المالى فى ١٩٩٦/٦/٣٠ المنشور نه موضحا بالجدول (٣-٩).

جدول ٣-٩: المركز المالى فى ١٩٩٦/٦/٣٠ لبنوك تنمية صناعية

البيان	القيمة بالألف	
الأصول:		
النقدية والأرصدة بالبنوك	٥٩٦١٥	
الاستثمارات المالية	٨١٠٧٣	
القروض والسلطات والخصم	١٧٨٦٥٦٧	
أرصدة مدينة متنوعة وأصول أخرى	٢٦٦٥١٦	
مساهمات فى بنوك وشركات تابعة	٨٣٠٤	
أصول ثابتة (بالصافى)	٤٣١١	
إجمالى الأصول		٢٢٠٦٣٨٦
ثانيا : الخصوم :		
ودائع	٣١٨٩٨٥	
أرصدة مستحقة للبنوك	٨٣٠١١٣	
دائنون	٣٢٠٨٤٧	
قروض طويلة الأجل	٣٥٨٦٣٦	
المخصصات	٢١٩٣١٥	
حقوق المساهمين	١٥٨٥٠٠	
إجمالى الخصوم		٢٢٠٦٣٨٦
حسابات نظامية		٢٨٩٥٧

المصدر: ملخص المركز المالى فى ١٩٩٦/٦/٣٠ المنشور لبنك التنمية الصناعية المصرى

٣-٥ مصطلحات مستخدمة

بنوك متعددة الأسواق	Multinational Banks
بنوك لخدمة العملاء الأفراد	Retail Banks
بنوك لخدمة العملاء الشركات	Wholesale Banks
السياسة النقدية	Monetary Policy
الربحية	Profitability

السيولة	Liquidity
البنوك ذات الفروع	Branch Banks
البنوك المفردة	Unit Banks
البنوك الإلكترونية	E- Banks
آلات الصرف الذاتى	Automated Teller Machines
النقود الإلكترونية	Electronic Cash
البنوك المنزلية	Home Banks
الوحدات الطرفية عند نقاط البيع	Point-of-sale Terminals
البطاقات الذكية	Smart Cards
البنوك التابعة لشركات قابضة	Bank Holding Company
البنوك الغير تجارية	Non Commercial Banks
بنوك الاستثمار	Investment Banks
بنوك التجار	Merchant Banks
البنوك العقارية	Real Estate Banks
البنوك الزراعية	Agricultural Banks

٣-٦ مراجع الفصل الثالث

١- **د.طارق طه**، مقدمة في: نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية،الإصدار الثاني، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٢- **دليل البنوك العاملة في مصر**، البنك المركزي المصري، القاهرة، ١٩٩٣.

- **البنك الأهلي المصري**، النشرة الاقتصادية، ١٩٩٦.

3- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

4- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .

5- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989 .

- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992.
- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .
- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.
- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- _____, Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Macmillan Publishing Company), 1992 .
- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991 .
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

- د.**محمد سلطان**، وآخرون، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩.

- د.**منير هندي**، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.

٦- قانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥، (قانون البنك المركزي والجهاز المركزي)، المادة رقم ١٥.

٧- مرجع رقم ٥.

8- Szmigin, I., and Bourne, H., " Electronic Cash: a qualitative assessment of its adoption", International Journal of Bank Marketing, 17/4, 1999, 192-202.

9- Huschke, H., "A Banker's Perspective on Innovation and Risk", The International Magazine of Bank Management 'the World of Banking'", January - February 1991, PP:17 -

10- Berman, B., Marketing Channels, (John Wiley & Sons, Inc.),1996 .

- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.,), 1992.
- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .
- Griffin, R. and Ebert, R., Business, Texas A&M University, (Prentice-hall Int.), 1993 .
- Hooley, G. and Saunders, J., Competitive Positioning : The Key to Market Success, (Prentice Hall Int. UK), 1993 .
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .
- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Saunders, A., Financial Institutions Management : A Modern Perspective, New York University, (Richard Irwin Inc.), 1994 .

11- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

12- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

١٣- مرجع رقم ١١.

14- Crone, R., "Banking Without Banks", Banker (US), November, 1994, P.88.

- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

- Milligan, J., "Can Banking Regain Its Lost Market Share?", Banker (US) September 1994, PP:28-87.

١٥- مرجع رقم ١١.

١٦- مرجع رقم ١١.

١٧- مرجع رقم ١١.

18- Zwas, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin McGraw - Hill.), 1998 .

19- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.,), 1992.

- Maccabe, A., Computer Systems: Architecture, Organization and Programming, The University of New Mexico, (Richard Irwin, Inc.), 1993 .

20- Laudon, K. and Laudon, J., Management Information Systems Organization And Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- O'Brien, J., Management Information Systems : Managing Information Technology in the Networked Enterprise, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1996 .

-Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .

- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994 .

٢١- مرجع رقم ١٩.

22- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .
- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

23- Berman, B., Marketing Channels, (John Wiley & Sons, Inc.),1996 .

24- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.,), 1992.

25- Gray, P., King, R., Mclean, E. and Watson, H., Management of Information Systems, (The Dryden Press - Harcourt Brace College Publishers), 1994.
- O'Brien, J., Management Information Systems : Managing Information Technology in the Networked Enterprise, Northern Arizona University,(Richard Irwin, Inc.), 1996 .

26- Szmigin, I., and Bourne, H., " Electronic Cash: a qualitative assessment of its adoption", International Journal of Bank Marketing, 17/4, 1999, 192-202.
- Zwas, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin McGraw - Hill.), 1998 .

27- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Szmigin, I., and Bourne, H., " Electronic Cash: a qualitative assessment of its adoption", International Journal of Bank Marketing, 17/4, 1999, 192-202.

28- Bhaskar, K. and Housden, R., Information Technology Management, (Butterworth Heinemann Ltd.), 1994 .

29- Mandell, L., "Banking and the Value Added Network", The International Magazine of Bank Management 'the World of Banking'", March - April 1991, PP:15 - 16 .

30- Fletcher, K., Marketing Management & Information Technology, (Prentice Hall), 1995 .

31- Fox, R., " Latest Volume Data on Payment Systems in Eleven Major Countries", The International Magazine of Bank Management (The World of Banking), March-April 1992, PP : 10-13 .

32- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989 .

٣٣- مرجع رقم ٣.

٣٤- مرجع رقم ٥.

٣٥- مرجع رقم ٥.

٣٦- المادة ١٧ من القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي).

٣٧- أبو بكر الجزائري، منهاج المسلم، المدينة المنورة، السعودية، بدون تاريخ نشر.

- د.مسعد زيد الدين، حول دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي

المصري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد ٢، المجلد ٣٠، ١٩٩٣.

٣٨- **المادة ١٧ من القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥** (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي).

الفصل الرابع:

البناء التنظيمي للبنوك

Organization Structure of Banks

<u>الأهداف التعليمية للفصل</u> :

- ✓ تفسير المقصود بالبناء التنظيمي للبنوك.
- ✓ تحليل الهياكل والخرائط التنظيمية للبنوك.
- ✓ التعرف على المفاهيم التنظيمية المتعلقة بهياكل البنوك.
- ✓ اختبار مدى تأثير آليات التمايز Differentiation Mechanism، وآليات التكامل على الهياكل التنظيمية للبنوك المختلفة.
- ✓ شرح التكوينات الإدارية للبنوك Departmentalization .
- ✓ تحـليل مميـزات وعيوب الهياكل الوظيفية ، الغير وظيفية، الهياكل الجماعية ، الهياكل الشبكية Network Structures.
- ✓ تفسير تأثير التسويق على هياكل البنوك.
- ✓ شرح التصميم التنظيمي للبنك Organizational Design .
- ✓ تفسير ظاهرة تحور الهرم التنظيمي للبنوك.

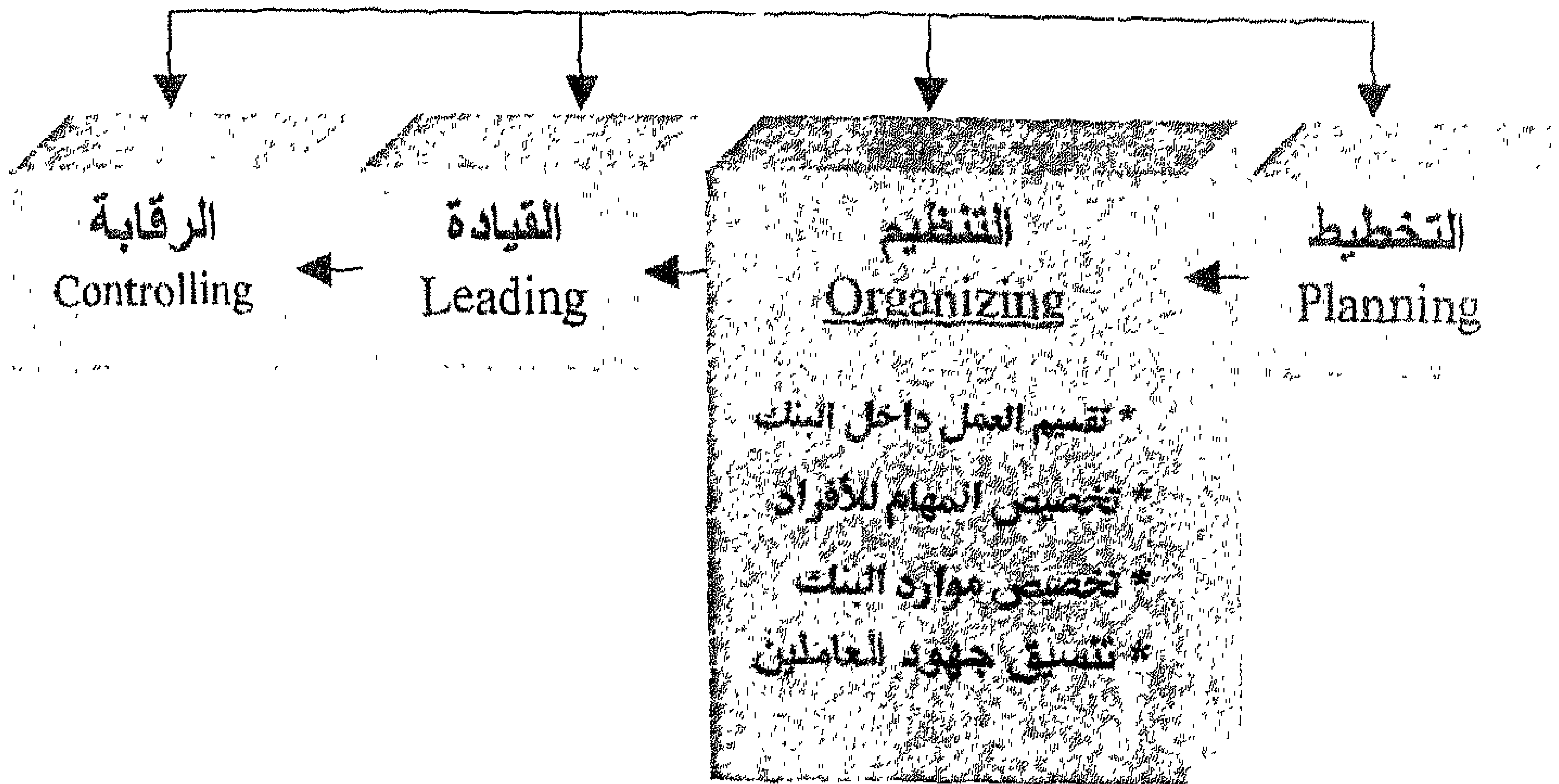
٤-١ مقدمة

حظيت دراسة التنظيم بصفة عامة باهتمام مطرد منذ فترة طويلة نسبيا ، نظرا لتعدد تأثيره على مجالات المعرفة المختلفة ، فهو على سبيل المثال موضع اهتمام الاقتصاديين بسبب تزايد الحاجات الإنسانية وندرة الموارد المتاحة لإشباعها. وموضع اهتمام علماء الاجتماع لما له من تأثير واضح على تماسك وبناء الجهود والعلاقات الجماعية بين الأفراد.

كما يهتم أيضا بدراسة التنظيم علماء النفس نتيجة التأثيرات المتبادلة والتفاعلات بين الأفراد العاملين فى التنظيمات المختلفة ومنها البنوك بطبيعة الحال ، والاختلافات التي يظهرها سلوكهم داخل تلك التنظيمات. وهو ما يعرف بالسلوك التنظيمى Organizational Behavior . وأصبح حاليا موضعا لاهتمام علماء الهندسة الصناعية باعتباره وسيلة للإفادة من التخصص فى العمل Specialization .

ومن ناحية أخرى ، ينظر إلى التنظيم من الجانب الإدارى على أنه أحد الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية ـ موضع اهتمام المرجع ـ بجانب التخطيط والقيادة ، والرقابة وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-١)(١). ويستمد التنظيم فى هذا الصدد أهميته من ارتباطه بهياكل السلطة Authority ، ودرجة تركز اتخاذ القرارات فى المستويات الإدارية العليا Centralization ، والحاجة نحو تجميع الأنشطة الضرورية فى وحدات إدارية Departmentalization ، بحيث يرأس كل وحدة إدارى مسئول عما يؤدى بداخلها وتفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهداف البنك.

شكل ٤ـ١ : التنظيم أحد الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية



كما يستمد أيضا أهميته من الرغبة فى تنسيق الجهود Coordination لـتلافى التضـارب والتعارض فى الأداء والقرارات ، وضرورة تكامل Integration نشاط أقسام البنك المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

٤ ـ ٢ المقصود بالبناء التنظيمي للبنوك

يستهدف هـذا الفصل تناول البناء التنظيمى للبنوك على اختلاف أنواعهـا ، وهـو مـا يعـنى الـتعرض لأساسـيات التنظيم المصرفى Fundamentals of organizing بما يتضمنه من مفاهيم ومبادئ ذات صلة، والهيـاكل التنظيمية للبنوك Structures ، والأشكال المختلفة للتصميمات التنظيمية Organizational Designs .

والوصول إلى تعريف محدد وشامل للتنظيم ليس بالسهولة التى قد يتصـورها الـبعض ، ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل يعود جزء منها

للطـبيعة الغيـر مـنظورة للتـنظيم نفسه ، فالكثير من مكونات العملية التـنظيمية تـنطوى على عناصر غير ملموسة Intangible مثل السلوك الإنسـانى ، الدافعيـة ، الأهـداف ، الواجـبات ، السلطة ، المسئولية ، المركزية ، الرسمية ، التنسيق ، تجميع الأنشطة ، التفويض.

كما يعود البعض الآخر من تلك العوامل إلى منظرى التنظيم أنفسهم Theorists ، فمعظـم هـؤلاء المـنظرين قام بتقديم تعريف مختلف عن التنظيم من وجهة نظره وفقا لجوانب اهتماماته البحثية ، وخلفياته العملية.

ومـن المعلوم أن ظهور العديد من التعاريف المختلفة التى تصف نفـس الظاهـرة خلال فترة زمنية متقاربة يقود إلى التضارب. لذا سوف يتـبع هـذا المرجع منهجا يعتمـد على تناول أهم التعاريف الحديثة التى لاقـت قبولا نسبيا من المتخصصين فى مجال الإدارة ، هو ما يمكنا فى النهاية من طرح تعريف مقترح للتنظيم .

عـرف البعض التنظيم بأنه عملية تحديد المهام Tasks التى يجب إنجازهـا ، ومـن الذى سينجزهـا؟ وكيفية تجميع تلك المهام ؟ ، ومن يرأس من ؟ وأين سيتم اتخاذ القرارات(٢).

ويلاحـظ عـلى هذا التعريف أخذه بمفهوم عملية التنظيم ، أى أنه يـنظر إلى التنظيم باعتباره عملية إدارية ، فهو هيكل لتجميع الأنشطة ، وتحديـد لعلاقـات السـلطة بطريقة رسمية ، وتوصيف للمهام المطلوب إنجازهـا ، وتحديـد للأفراد الملقى على عاقتهم عبء الأداء ، ومراكز صـناعة القـرار بالبنك.كما يعكس أيضا اهتماما واضحا بأفراد البنك ، بالـرغم من أن بناء التنظيم المصرفى نفسه يتم حول الوظائف والأنشطة وليـس حـول الأفراد والأسماء ، فالتنظيم المصرفى يبقى ويستمر بغض النظر عن تغير الأفراد شاغلى الوظائف .

ومما يدعم رأى المؤلف التعريف الذى قدمه عالم إدارة آخر للتنظيم بأنه عملية هيكلة Structuring نظام لتنسيق السلطة والمسئوليات والمهام[٣]. وهو ما يعنى ببساطة الاتجاه نحو النقيض ، حيث تجاهل تماما هذا التعريف أى إشارة لأفراد التنظيم (البنك فى حالتنا) ، لكنه أكد بصورة أكثر وضوحا من التعريف السابق له على مفهوم عملية التنظيم ، إلا أنه حصرها فى التنسيق بين ثلاثة عناصر أساسية ، هى السلطة والمسئولية والمهام.

بينما عرف فريق ثالث من كتاب الإدارة التنظيم بأنه تجميع وتنسيق الموارد البشرية Human ، المالية Financial ،المادية Physical ، المعلوماتية Informational اللازمة لإنجاز الأهداف[٤].

فتحقيق أهداف البنك ــ وفقا لهذا المفهوم ــ يقتضى جذب وانتقاء الموارد البشرية (الموظفين) الصالحة للعمل بالبنك ، وتحديد الأعمال والمسئوليات لهم ، وتجميع الأنشطة داخل وحدات عمل (أقسام البنك) ، وتنسيق الجهود المختلفة ، وتوظيف الموارد الأخرى لتهيئة المناخ الملائم لنشاط البنك. ويتبين أيضا من هذا التعريف أنه اعتبر وظيفة جذب واختيار العاملين Staffing أو ما يطلق عليها البعض التشكيل أحد الأنشطة الفرعية لوظيفة التنظيم.

وقدم فريق رابع من علماء الإدارة مفهوما آخر للتنظيم ، حيث عرفوه بأنه ترتيب Arranging من الأفراد ، والموارد لإنجاز مهام تخدم هدفا عاما[٥]. ويتضمن ذلك تقسيم العمل ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بكل عمل ، وتخصيص الموارد اللازمة للقيام بكل نشاط ، وتنسيق الأنشطة وجهود الأفراد لخدمة الهدف العام.

وبالتالى يمكننا القول ، أن هذا المفهوم سلط الضوء على محورية دور التنظيم فى الإدارة المصرفية ، بمعنى أن التنظيم يعتبر محور ارتكاز

للنشـــاط الإدارى ، فبالرغم من أنه يمثل الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعــد التخطيط ، إلا أن أى خطة جيدة وشاملة يصعب أن لم يكن يستحيل تــنفيذها فى غيــبة التــنظيم الغير سليم. فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة ، والمحدد للأفراد المنفذين لها ، والمنسق لجهودهم ، والراسم لخطوط السلطة ،وقنوات الاتصال.

وفى ضـــوء ما تقدم يمكننا اقتراح التعريف التالى لتنظيم الأنشطة المصرفية.

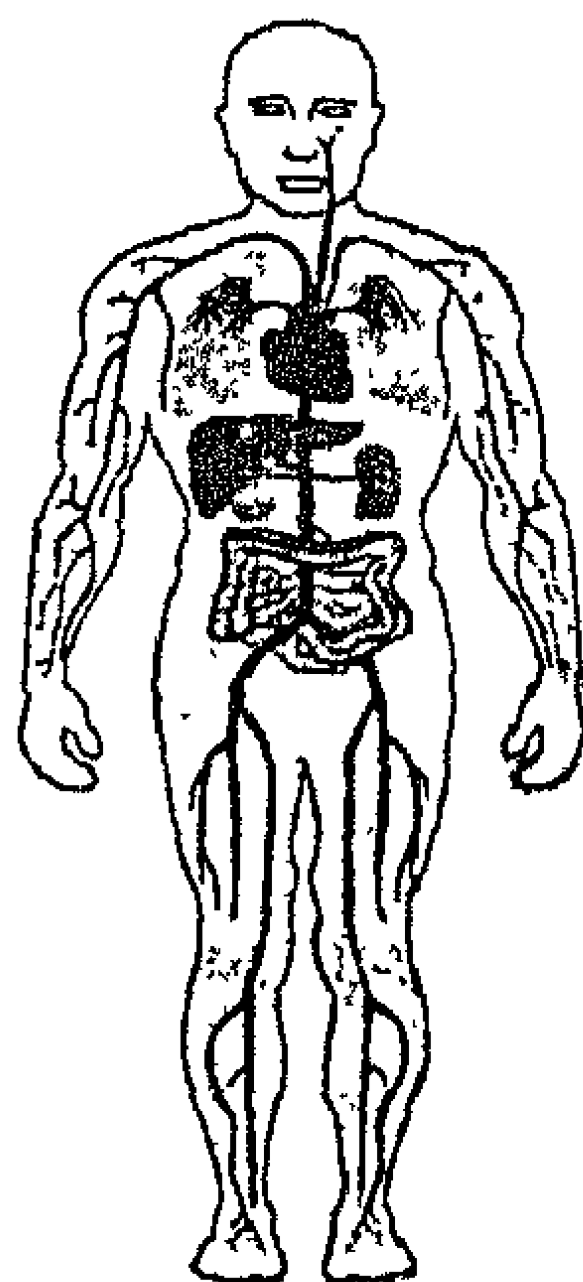
تــنظيم الأنشــطة المصرفية Organizing هــو عمليــة ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبــة لإنجاز مهام تحقق هدفا (أو أهدافا) عامة للبنك.

ويعــنى ذلــك أن التنظيم يشمل عملية تحديد المهام المطلـــوب أداؤها ، والسلطة الواجب منحها لأداء تلك المهام ، والمسئولية التى سيتم محاسبة العاملين على أساسها ، وتقسيم العمل ، والتجميع الإدارى للمهام داخــل وحدات البنك (أقسام العمل) ، ونطاق الإدارة الواجب تطبيقه ، ودرجة المركزية أو اللامركزية المطلوبة فى اتخاذ القرارات.

كمــا يلاحــظ على التعريف المقترح أنه يمثل صدى لبيئة الأعمال الحديــثة ، حيــث يــأخذ بمنهج يعتبر المعلومات إحدى عناصر النشاط الإدارى المعاصر.

٤-٣الهياكل التنظيمية للبنوك

كمـــا أن للإنسان باعتباره كيان بشرى له هيكلا عظميا Skeleton يحدد ويربط أجزاءه (الأذرع ، الأرجل ، الرأس ، الأكتاف ، وهكذا) ، فـــإن البـــنوك ككيان أدارى لها أيضـــا هياكل تنظيمية تعبر عن إطار أو نمـــط تـــرتيب أجـــزاء أو وحـــدات عمل البنك ، وعلاقـــات التبعية السائدة بها ، وشبكة الاتصالات التي تربط بين أفرادها ووحداتها التنظيمية، ودرجة الـــتعقد والرســـمية والمركزية التي تتصف بها ، وأساس تجميع أنشطتها.



لذا فمن المتصور أن الهيكل التنظيمي الجيد هـــو الـــذي يســـمح بالتخصـــيص الملائم للنشاط المصرفى من خلال تقسيم العمل ، ويتيح تنسيق الجهود على النحو الذى يخدم أهداف كل بنك.

وقـــد تكشـــف الممارسات العملية عن عدم إمكانية أو قدرة الهيكل التـــنظيمي عـــلى تحقيق ما سبق ، فالحديث عن جودة الهياكل التنظيمية للبـــنوك أسهل بكثير من خلق هياكل جيدة. لذا تلجأ بعض البنوك الكبرى ذات الهيـــاكل التنظيمية المعيبة إلى ما يعرف بإعادة الهيكلة. والتي يمكن تعريفها على النحو التالي.

<u>تشـــير إعادة الهيكلة Restructuring إلى عمليـــة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمى بغرض تحسين أداء البنك ككل</u>(٦).

وفى ضـــوء مـــا تقدم ، يمكننا تعريف الهيكل التنظيمى للبنك على النحو التالى :

يقصد بالهيكل التنظيمى للبنك Bank Organization Structure ذلك الكيان أو الإطار الذى يعبر عن ترتيب أقسام أو أجزاء البنك ، وعلاقات السلطة السائدة بداخله ، ودرجة التعقد والمركزية والرسمية التى يتصف بها ، وشبكة الاتصالات التى تربط أفراده وأقسامه، ونمط تجميع أنشطته.

ويقودنا هذا التعريف المقترح إلى التعرض لعدد من المفاهيم التنظيمية كالسلطة ، والتعقد ، والمركزية والرسمية ، والاتصالات التنظيمية. هو ما سوف يتم تناوله ـ بإذن الله تعالى ـ لاحقا عند التحدث عن مبادئ ومفاهيم التصميم التنظيمى للبنوك.

كما يجب الالتفات أيضا إلى أن الهيكل التنظيمى وفقا للتعريف المقترح يشير إلى **الهيكل الرسمى للبنك** Bank Formal Structure أو **التنظيم الرسمى** ، فالعلاقات هنا معروفة ومقننة بين العاملين بالبنك من أجل تحقيق شئ منتج Productive تتضمنه الأهداف التنظيمية. كما يمكن التعبير عن هذا الهيكل بيانيا من خلال الخرائط التنظيمية.

ويعنى ذلك أن خلف هذا الهيكل الرسمى يوجد ما يعرف **بالتنظيم** أو الهيكل الغير رسمى ويعبر عن مجموعة العلاقات الغير مقننة والغير رسمية بين العاملين بالبنك ، والتى تعتمد على الدوافع والاتجاهات والحاجات.



وقد يحمل التنظيم الغير رسمى فى طياته بعض المنافع المحتملة للبنوك ، حيث يساعد أفراد البنك على إنجاز أعمالهم بصورة أكثر مرونة ، ويتيح لهم التغلب على القيود

الــتى يفرضـــها التنظيم الرسمى على تصرفاتهم وسلطاتهم ، كما يسمح للأفــراد بالحصـــول على الدعم والحماية من الآخرين ، يعزز التفاعلات الاجتماعية بين أفراد البنك.

وفى المقـــابل ، يوجد أيضا العديد من العيوب والمآخذ على التنظيم الغيـــر رســـمى ، فنظرا لأنه ينشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية للبـــنوك ، فإن الأنشطة الناجمة عنه من الممكن أن تتعارض مع مصالح البـــنك ، كما يمكن أن يصبح بيئة خصبة للشائعات ، ومحاربة التغيير أو التطوير ، خوفا من أن يؤدى هذا التغيير إلى فقدان المكانة أو القوة الغير رسمية التى كان الفرد يتمتع بها. فضلا عن شعور الإحباط والسخط الذى يجتاح أفراد البنك الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقية فى ظل التنظيمات الغير رسمية بالرغم من وجود السلطة الرسمية التى تخولها لهم وظائفهم(٧).

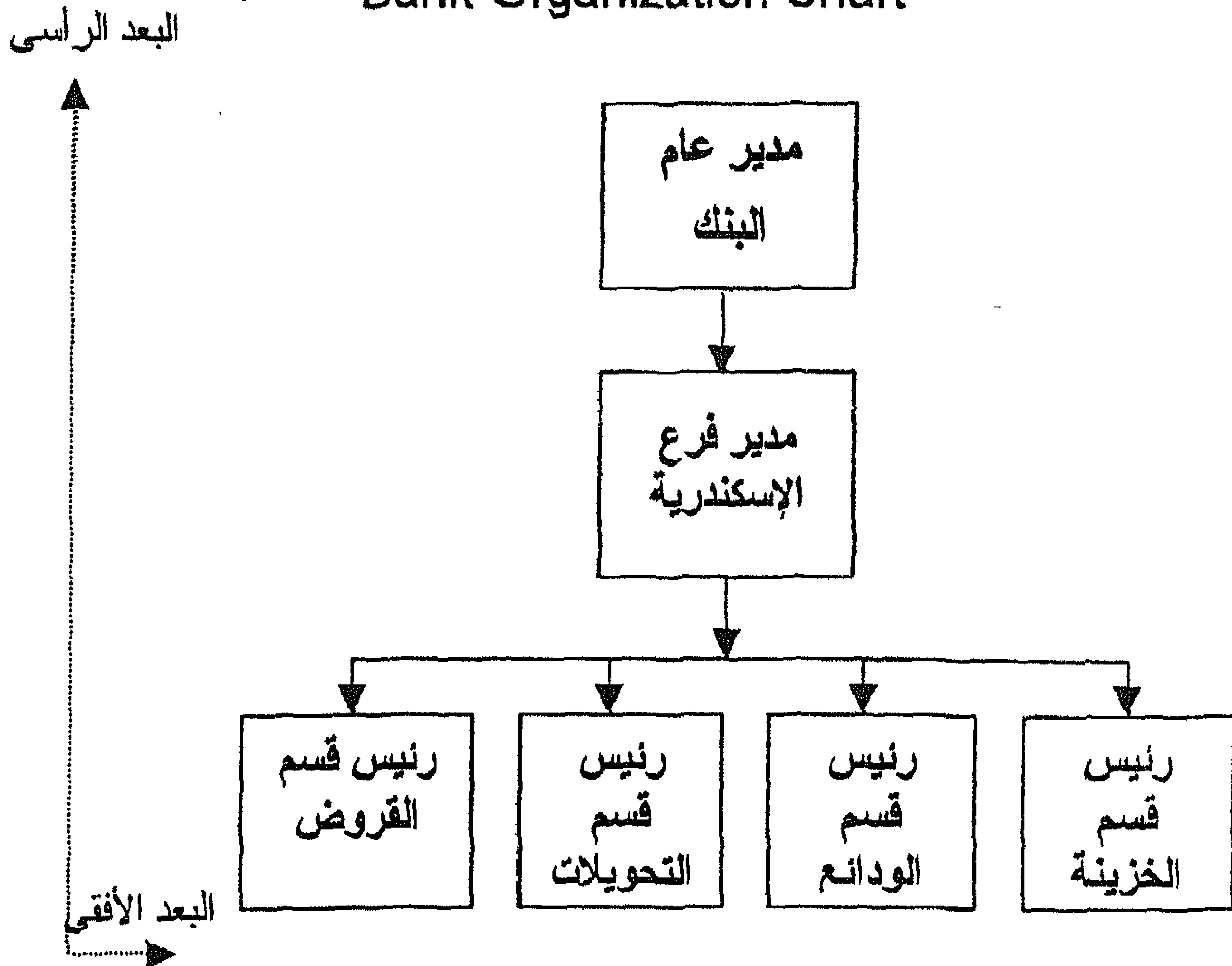
٤-٤ خرائط البنوك التنظيمية

يمكـــن لـــنا استيعاب مفهوم الهيكل التنظيمى للبنوك بصورة أكثر تعمقـــا، إذا مـــا تـــم التعبير عنه فى صورة بيانية يطلق عليها الخريطة التنظيمية للبنك. فقد أصبحت التنظيمات المصرفية فى وقتنا الحاضر أكثر تعقيـــدا ، وهـــو مـــا يصعب معه التعبير عنها فى شكل شفوى ، لذا يتم الاستعانة بتلك الخرائط ، والتى تحتوى على رسم بيانى للوظائف والأقسام والمراكـــز التنظيمية والعلاقات المتداخلة بينهم ، حيث تبدوا الأقسام التى يـــتكون مـــنها البنك فى شكل صناديق ، ويتم الربط بينها بخطوط تمثل مسالك السلطة ومنافذ الاتصال.

وقـد عرف البعض الخريطة التنظيمية بأنها رسم بيانى Diagram يصف الترتيب الأساسى لأوضاع وحدات العمل داخل البنك[٨]. ووفقا لهذا المفهوم توضح الخريطة التنظيمية كيفية ربط الوحدات التنظيمية (وحدات العمل) من خلال خطوط السلطة وشبكة الاتصالات داخل البنك.

بينما عرفها آخرون بصورة أكثر تحديدا بأنها عرض مرئى للهيكل التـنظيمى للبـنك "Visual Display Of Bank's Structure" باستخدام صـناديق وخطـوط اتصـال[٩]. وهو ما يتطابق مع مفهوم ثالث عرف الخـريطة التـنظيمية للبنوك بأنها تمثيل مرئى Visual Representation لهياكلها التنظيمية[١٠] وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل(٤-٢).

شكل ٤ـ٢: نموذج مبسط للخريطة التنظيمية للبنوك
Bank Organization Chart



كما عرف البعض الآخر الخريطة التنظيمية بأنها رسم بيانى يصف كيفيـــة ترتيب المراكز التنظيمية وعلاقات التبعية (من يتبع من) وتقسيم العمــل داخـــل البنك[١١] ، وبالتالى فإن الخريطة التنظيمية للبنوك تنطوى على المعلومات التالية:

١ – تقسيم العمل داخل البنك Division of Labor:

فصـــناديق الخـــريطة تعكـــس أقسام أو وحدات العمل التى يضمها البـــنك. فعلى سبيل المثال تخبرنا صناديق الشكل (٤–٤) أن هناك قسما للخزينة، وقسما للودائع، وقسما للتحويلات، وقسما للقروض.

٢ – النشاط المؤدى بواسطة كل وحدة عمل:

وتعبر عن ذلك أسماء الصناديق بنفس الشكل ، فوحدة العمل الأولى بالخـــريطة تختص بأداء أنشطة الصرف والإيداع النقدى ، ووحدة العمل الثانية تختص بأنشطة الودائع، وهكذا.

٣ – علاقات التبعية السائدة Reporting Relationships

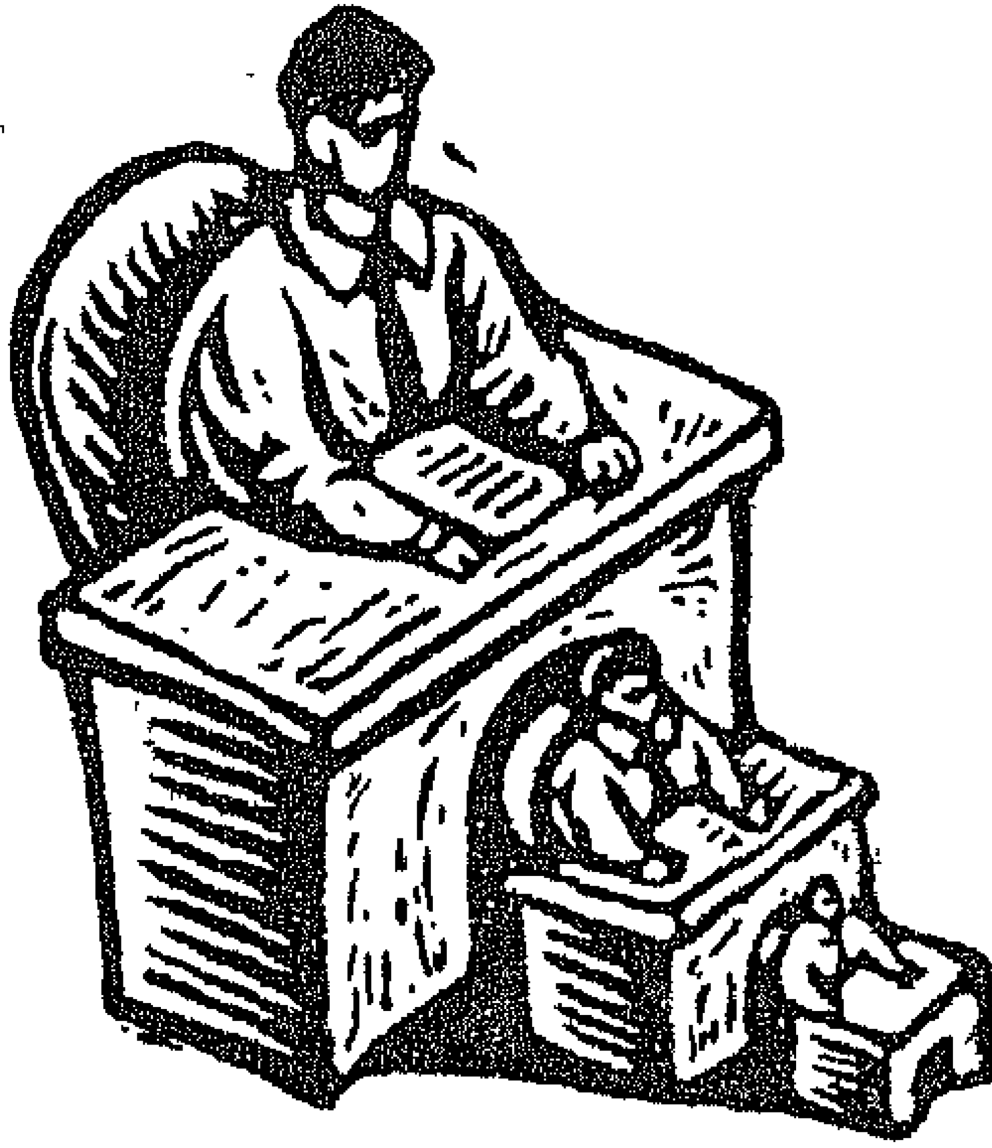
وتشير بذلك الخطوط المتصلة بالخريطة ، فهى توضح من الرئيس ومـــن المـــرؤوس؟ أى من يتبع من ؟ فعلى سبيل المثال مديرو الخزينة لـــلودائع والقـــروض والـــتحويلات بالشكل السابق يتبعون مباشرة مدير الفرع. وهذا الأخير يتبع بدوره أو يرأسه مباشرة مدير عام البنك. وهو ما يطلق عليه سلطة الأوامر Chain of Command .

٤ – مستويات الإدارة Level of Management

ويعبر عنها عدد الطبقات الأفقية التى تتكون منها الخريطة فالشكل (٤–٢) السابق يضم ثلاثة مستويات إدارية.

وبالتالـــى يمكن القول بأن أى خريطة تنظيمية تعكس بعدين ،هما: (أ) بعـــد أفقى يمثل التخصص Specialization ، والذى يعبر عن تقسيم العمـــل داخـــل البنك ، (ب) بعد رأسى يمثل هرمية السلطة Hierarchy ، ويعبر عن سلسلة الأوامر (من يتبع من).

ولعـــل أهـــم مميزات الخرائط التنظيمية أنها تعرف كل فرد داخل البنك موقعه ومسئولياته ، وأمام من يقدم تقاريره ، ومن يلجأ إليه لعرض مشـــاكله والحصول على مساعدته ، كمـــا تســـاعد الخـــريطة فى اكتشاف الأوجه المعيبة فى التنظيم المصرفى، ومـــــناطق ازدواج الأداء ، ونقـــــاط الصراع ، والاحتكاك المحتمل.



وفى المقـــابل نجد أن الخرائط التـــنظيمية بالبـــنوك قد تنطوي على بعض الجوانب الغامضة ، فهي لا توضح مثلا من يتمتع بسلطة أكبر في كـــل مستوى أدارى ، فضلا عن أنها لا تظهر العلاقات الغير رسمية كما ســـبق الإشارة ، ولا الاتصالات التي تتم خارج التنظيم الرسمي للبنك ، برغم أهمية تلك العلاقات.

وفى ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى للخريطة التنظيمية للبنوك.

خـــريطة البـــنك التـــنظيمية Organization Chart : هى تعبير بيانى عن الهيكـــل التـــنظيمى للبـــنك فى شـــكل صناديق وخطوط توضح الترتيب الأساســـى لـــلمراكز التنظيمية وهرمية السلطة وشبكة الاتصال ، فبعدها الأفـــقى يعكس تقسيم العمل والنشاط المؤدى بكل قسم من أقسام البنك، بينما يعكس بعدها الرأسى سلسلة الأوامر وعدد المستويات الإدارية.

٤-٥المفاهيم التنظيمية لهياكل البنوك

بعد هذا التناول لكل من الهيكل والخريطة التنظيمية للبنوك، يأتى الدور على بعض المفاهيم التنظيمية ذات الصلة بهما ، مثل التعقد التنظيمى ، الرسمية ، التمايز المصرفى . وفيما يلى تناول مستقل لكل منهم(١٢).

١- التعقد التنظيمى Complexity :

يشير التعقد إلى كمية الاختلافات أو التباين الموجود داخل البنك. فكلما تعددت المستويات الإدارية داخل البنك ، وتشتتت جغرافيا وحداته التنظيمية ، وتزايد تقسيم العمل داخلها ، وتباينت أنشطتها وأصبح تنسيق الجهد أكثر صعوبة ، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع درجة التعقد التنظيمى للبنك.

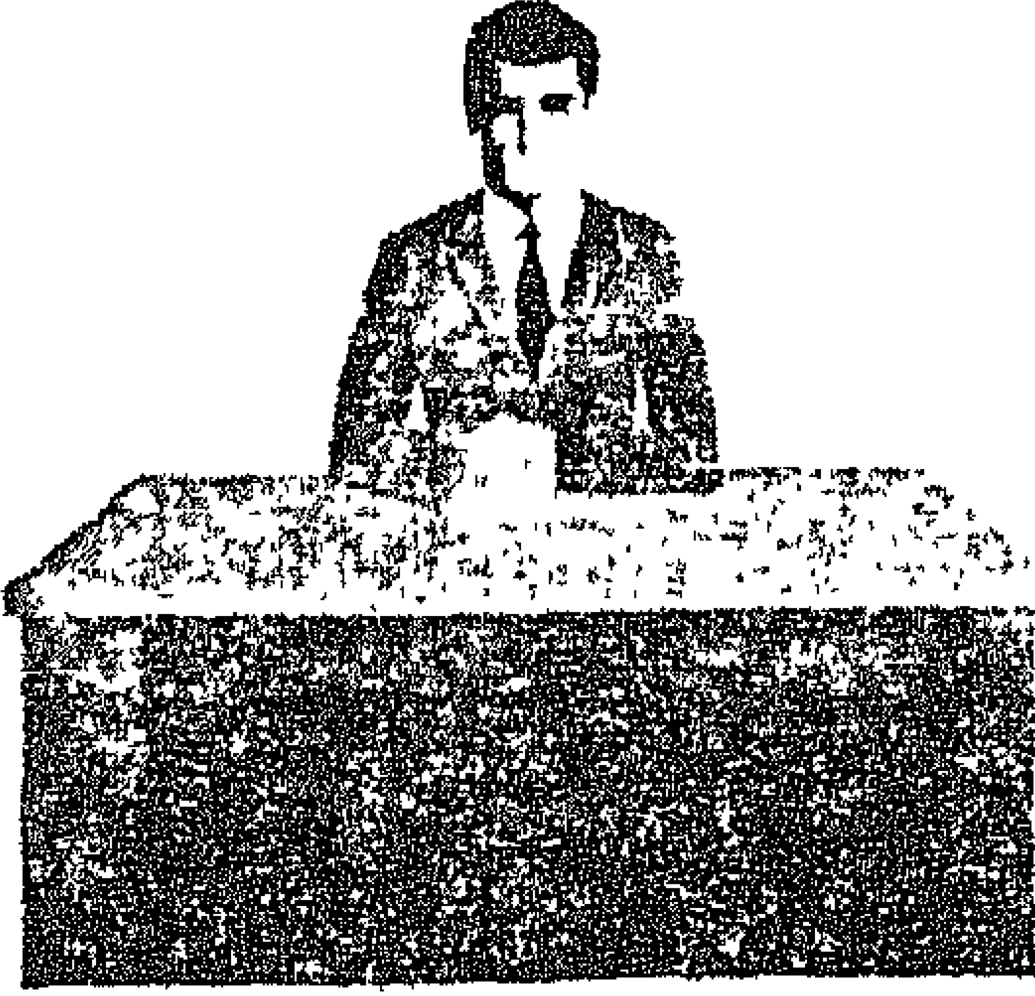
٢- التنسيق Coordination :

يقصد بالتنسيق الإجراءات التى تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة للبنك من أجل تحقيق مهمته الكلية . فمن الناحية العملية لا يمكن إنجاز المهام المخصصة بصورة مستقلة أو منعزلة عن باقى المهام الأخرى المكونة لنشاط البنك الكلى. لذا يجب أن تتوافر درجة ملائمة من التنسيق والاتصالات بين وحدات العمل المختلفة التى يتألف منها هذا البنك ، وترتيب جهود وأداء العاملين بما يحول دون تضاربها وتداخلها.

وبالتالى يمكن القول أن التنظيم المصرفى ينبغى أن يتصف بوجود تنسيق فى الجهود المادية والذهنية للأفراد العاملين به. وأن جهود هؤلاء الأفراد ينبغى أن تكون موجهة نحو إنجاز الأهداف التى تسعى إليها البنوك.

٣- الرسمية Formalization :

تعنى الرسمية درجة تمسك البنك بالقواعد والإجراءات التى توجه سلوك أفراده. فالكثير من البنوك العالمية الكبرى تضع قواعد للعمل وإجراءات منظمة لسلوك العاملين داخل وخارج البنك . والبعض منها يلزم الموظفين بارتداء الملابس الرسمية أثناء العمل.

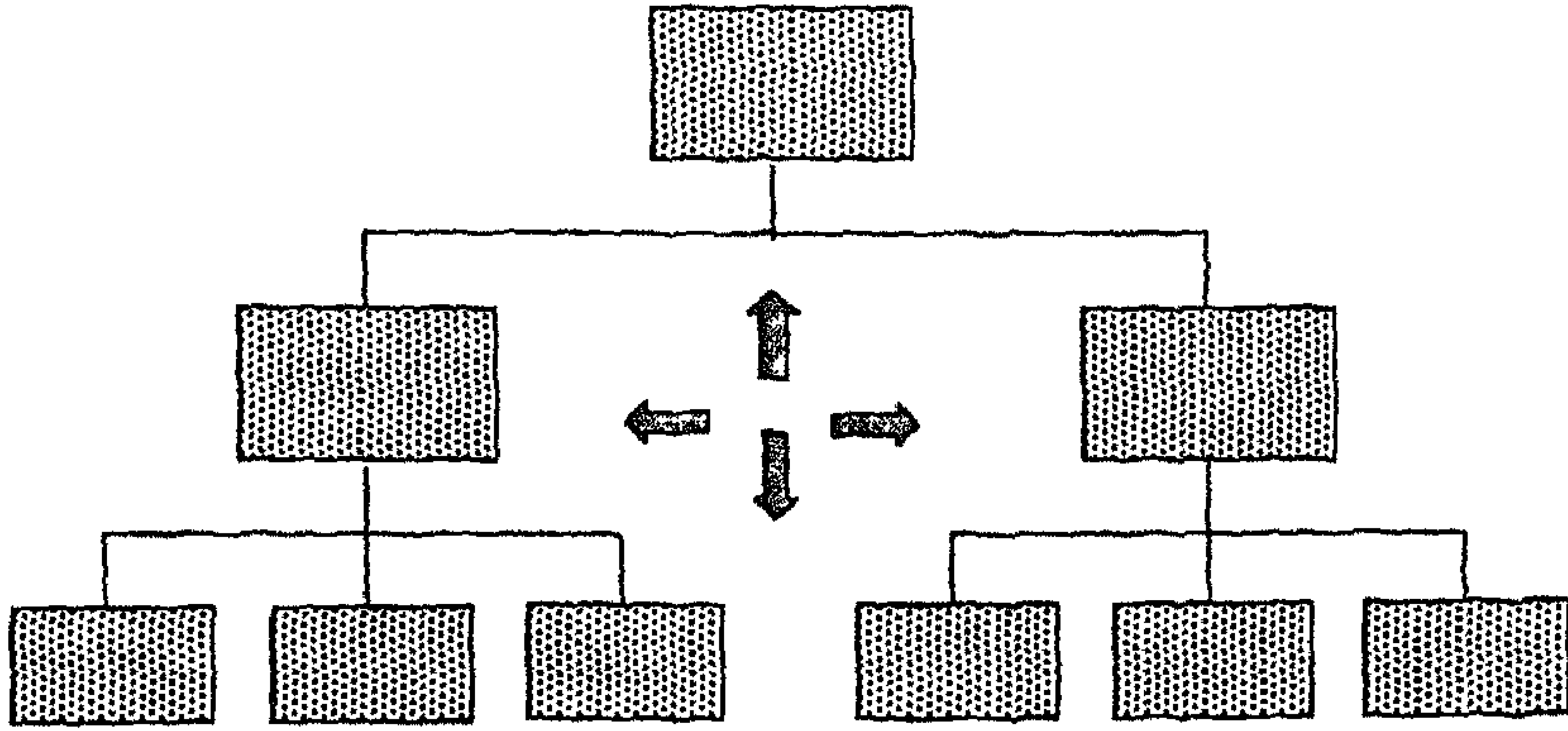


٤- التمايز التنظيمى Differentiation :

يعد التمايز التنظيمى نتاج تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، والذى سيتم تناوله لاحقا عند الحديث عن المبادئ الأساسية للتصميم التنظيمى. يشير التمايز إلى مدى اختلاف المهام المؤداة والمهارات والأساليب المستخدمة بين كل قسم من أقسام البنك ، بمعنى أن كل مجموعة الأفراد العاملين فى كل وحدة عمل يضمها البنك يؤدون مهام مختلفة عن تلك التى يؤديها الأفراد العاملون بالأقسام الأخرى، ويستخدمون وسائل ومهارات مختلفة أيضا(١٣).وبالتالى فإن درجة التمايز التنظيمى تصبح مرتفعة عندما تتزايد عدد وحدات العمل أو الأقسام الإدارية التى يتكون منها البنك.

ويرى البعض ، أن التمايز ينتج من ميل الأفراد المتخصصين فى التنظيم إلى التفكير بطريقة متميزة عن الآخرين ، وأن آليات التمايز Differentiation Mechanisms لها تأثير واضح على الهياكل التنظيمية للبنوك ، حيث تدفع الوحدات البنائية أو أقسام البنك إلى التباعد والتشتت ، فهى تزيد من درجة تقسيم العمل ، والتخصص ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-٣)(١٤).

شكل ٤ـ٣: تأثير آليات التمايز على الهياكل التنظيمية للبنوك
Differentiation Mechanisms

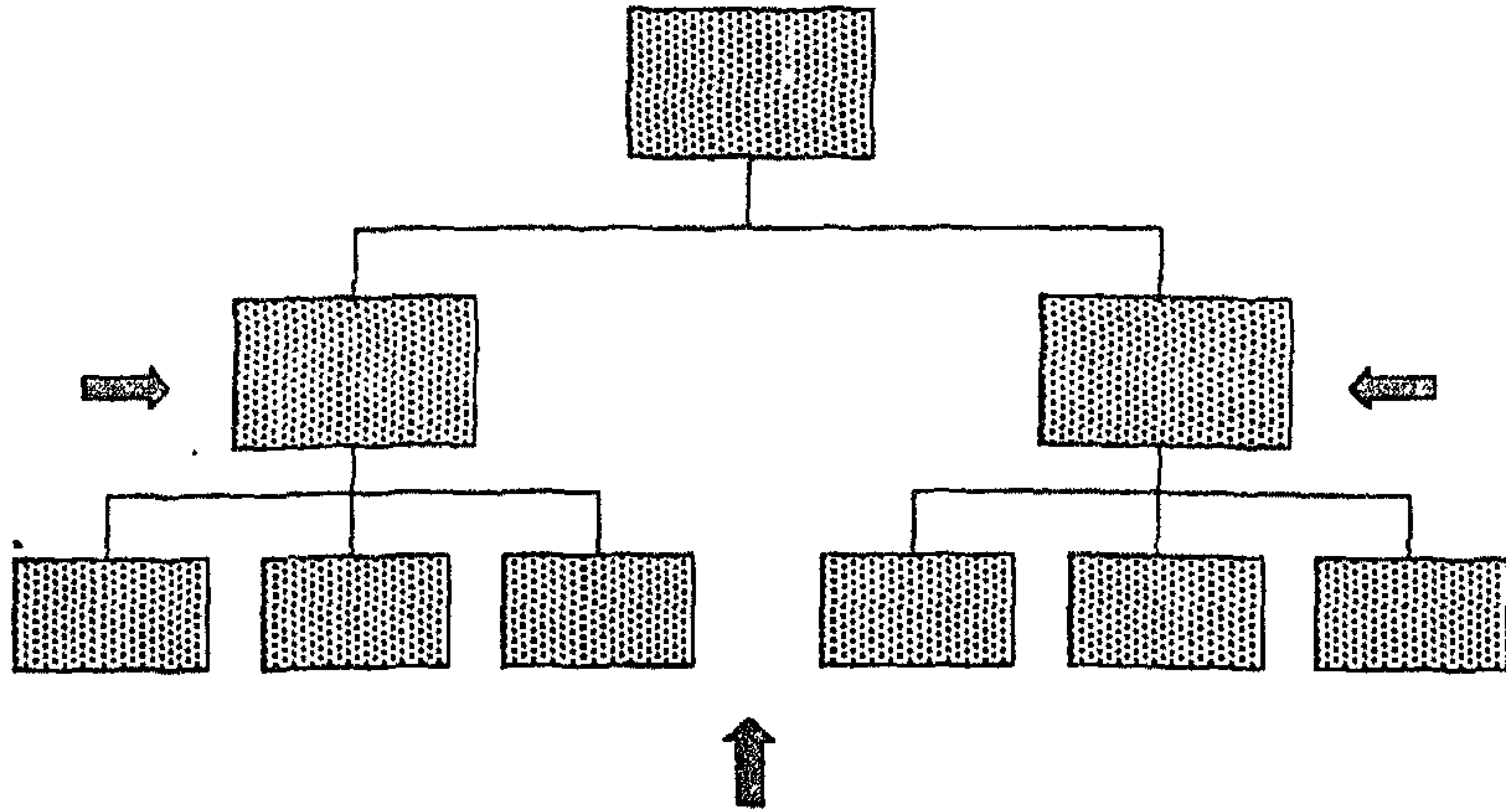


ويقصد بالوحدات البنائية للبنك Building Block وفقا لمفهوم النظم الفروع أو الأقسام أو الوحدات التنظيمية التى يتكون منها البنك[١٥].

٥- *التكامل التنظيمى Integration :*

يعبر التكامل التنظيمى عن درجة تعاون مختلف الوحدات البنائية التى يتكون منها البنك[١٦]. وإذا نظرنا إلى تأثير التكامل على الهيكل التنظيمى ، سنجد عكس الوضع السابق فى التمايز ، حيث تجذب آليات التكامل Integration Mechanisms الوحدات البنائية للبنك إلى التقارب والتنسيق فيما بينها ، فهى تؤدى إلى (أ) تنميط السياسات والقواعد والإجراءات المطبقة فى مختلف أقسام أو فروع البنك ، (ب) بناء شبكة اتصالات قوية بين مختلف إدارات أو أقسام البنك ، (ج) زيادة استخدام شبكة الحاسبات الآلية للبنك ، (د) تجنب التعارضات الداخلية بين وحدات العمل وبعضها ، (هـ) زيادة الاعتماد على فرق العمل الوظيفية. ويقدم الشكل (٤-٤) نموذج مبسط لهذا التأثير[١٧].

شكل ٤ــ٤: تأثير آليات التكامل على الهياكل التنظيمية للبنوك
Integration Mechanisms



وفى المقابل نجد أن التكامل يمكن أن يتحقق من خلال آليات الهيكل التنظيمى Structure Mechanisms التى تسمح بمرور الأوامر والتعليمات والرسائل عبر شبكة قنوات الاتصال التى تربط أقسام أو فروع البنك المختلفة ، وبما تتيحه تلك الآليات من مساحات للتعاون بين أنشطة هذه الوحدات، وتنسيق بين جهود العاملين بها.

ويعنى ما سبق ، أنه كلما تزايدت درجة التمايز فى البنوك ، ارتفعت بالتالى الحاجة نحو تحقيق التكامل التنظيمى بين وحدات عملها المختلفة. فقد كشفت نتائج إحدى الدراسات ذات الصلة عن وجود علاقة ذات دلالة بين متغيرى التعقد البيئى والتمايز التنظيمى وبين التكامل. حيث وجد أن المنظمات التى تعمل فى بيئة معقدة وتتصف بارتفاع درجة تمايزها التنظيمى تفشل عادة فى مجال إعمالها إذا ما انخفضت درجة تكاملها التنظيمى(١٨).

٤-٦ التكوين الإداري للبنوك

يستلزم بناء الهياكل التنظيمية للبنوك التوصل إلى قرار حول كيفية تجميـــع كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأفراد المخصصين لأدائها فى وحـــدات عمل أو أقسام تنظيمية يرأسها مسئول إدارى يشرف عليها لإنجـــاز الأهداف المطلوبة. كما ينبغى أيضا التوصل إلى كيفية ربط تلك الأقسام أو وحدات العمل مع بعضها بحيث تعمل بأسلوب متناسق. ويطلق على تلك العملية التكوين الإدارى Departmentalization .

فالبـــنوك عـــلى اخـــتلاف أنواعها تتضمن أنشطة متعددة ومتنوعة ويصـــعب إنجازهـــا من خلال إدارة أو وحدة عمل واحدة. كما أن تقسيم العمـــل بمـــا يـــنطوى عليه من تفتيت للأنشطة فى صورة مهام متكررة Repetitive Tasks يخلق تخصصات تحتاج إلى التجميع والتنسيق. وهو ما يتطلب القيام بهذا التكوين الإدارى.

فعـــلى ســـبيل المثال كل الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الموظفين واحتساب أجورهم ومكافآتهم ونسب الحضور والانصراف، يتم تجميعهـــا فى قسم الموارد البشرية. وكذا الأنشطة المتعلقة بدراسة طلبات منح الائتمان ، وتحليل مراكزهم الماليه ، وتقديم التسهيلات الائتمانية يتم تجميعها فى قسم القروض أو الائتمان ، وهكذا.

وقـــد عـــرف الـــبعض التكوين الإدارى بأنه عملية تجميع الأفراد والأعمـــال معا فى وحدات أعمال[١٩]. بينما عرفها آخرون بأنها تجميع الأعمال المرتبطة والعمليات فى وحدات تنظيمية فرعية[٢٠]. وكان البعض الآخـــر قد عرفها بصورة أكثر اختصارا بأنها تجميع لأنشطة Activities البنك فى أقسام[٢١] وفى المقابل قدم فريق رابع مفهوم أكثر شمولا للتكوين

الإدارى ، حيث عرفوه بأنه الأساس المستخدم لتجميع الأفراد فى أقسام، وتجميع تلك الأقسام داخل المنظمة (البنك) ككل(٢٢).

وبناء على التناول المفاهيمى السابق يمكنا اقتراح التعريف التالى للتكوين الإدارى للبنوك:

يشير التكوين الإدارى للبنك Departmentalization إلى الأساس المستخدم فى تجميع كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأفراد المخصصين لأدائها فى وحدات عمل أو أقسام تنظيمية ، ثم تجميع تلك الأقسام داخل إطار أكبر هو البنك.

ويمكن التفرقة بين مدخلين للتكوين الإدارى ، الأول هو **المدخل التقليدى** Traditional Approach ويتم من خلاله تجميع الأنشطة والأفراد وفقا لمعيار وظيفى Functional وهو ما ينجم عنه هياكل تنظيمية وظيفية ، أو معيار غير وظيفى Divisional ويسفر عن هياكل غير وظيفية، أو معيار مركب ويفرز هياكل تنظيمية مصفوفية.

أما الثانى فهو **المدخل المعاصر** Contemporary Approach وفيه يتخذ التكوين الإدارى معايير أخرى لتجميع الأنشطة كفرق العمل ، والتى تسفر عن هياكل تجميعية ، أو شبكة العمل وينجم عنها هياكل شبكية.

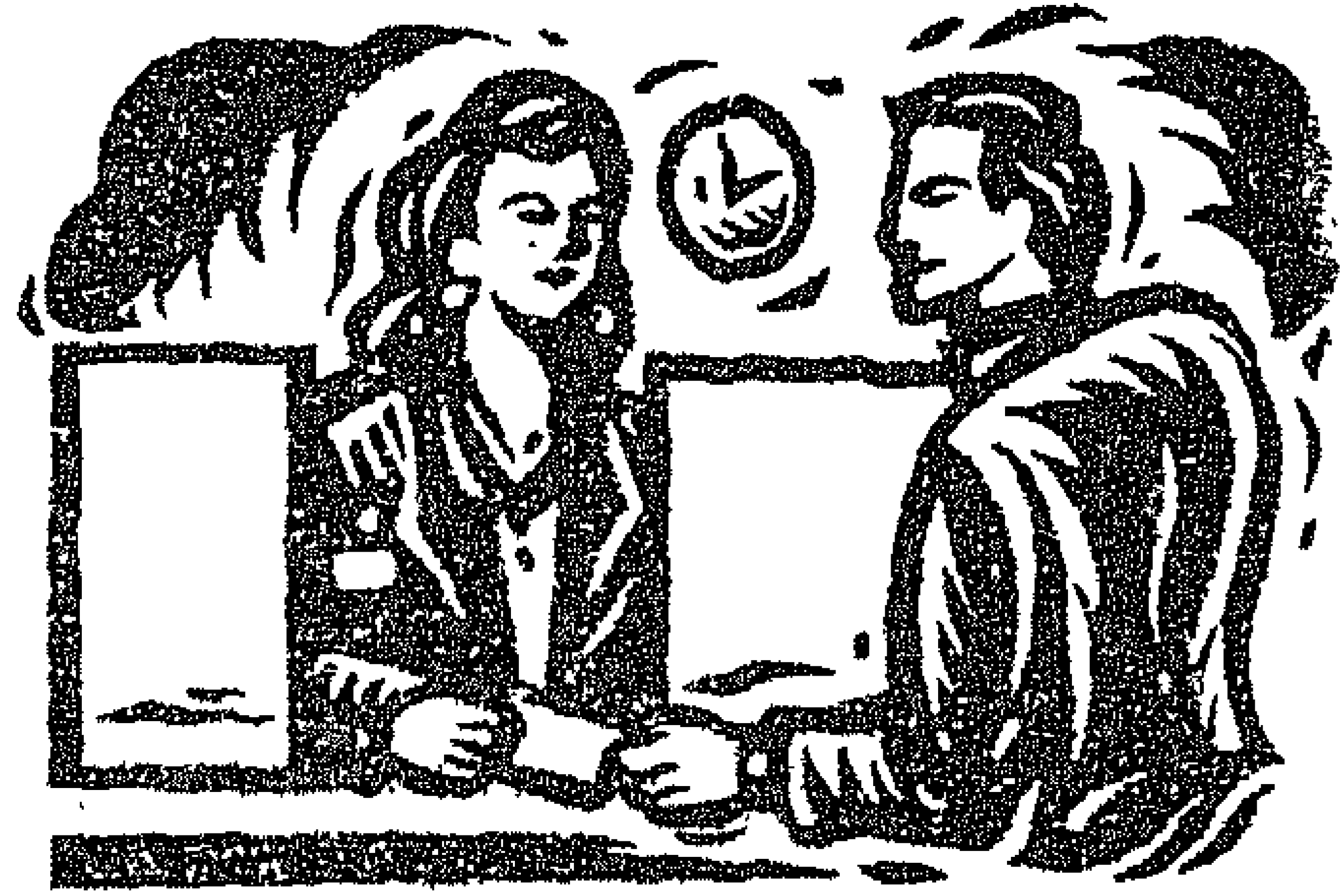
ومما يود المؤلف التنبيه له أن هذه الهياكل تعرض نظريا بصورة مبسطة ومجردة ، وهى الحالة التى يطلق عليها الشكل النقى للهيكل التنظيمى Pure Form ، وذلك لأغراض التناول العلمى .

أما فى الواقع العملى فإن النمط الشائع هو الأشكال المختلطة Hybrid Forms، بمعنى أن الهيكل التنظيمى الواحد للبنك قد يحمل نمطين متداخلين من التكوين الإدارى ، أى يجمع مثلا بين التكوين الإدارى الوظيفى والغير وظيفى.

أولا : الهياكل الوظيفية Functional Structures :

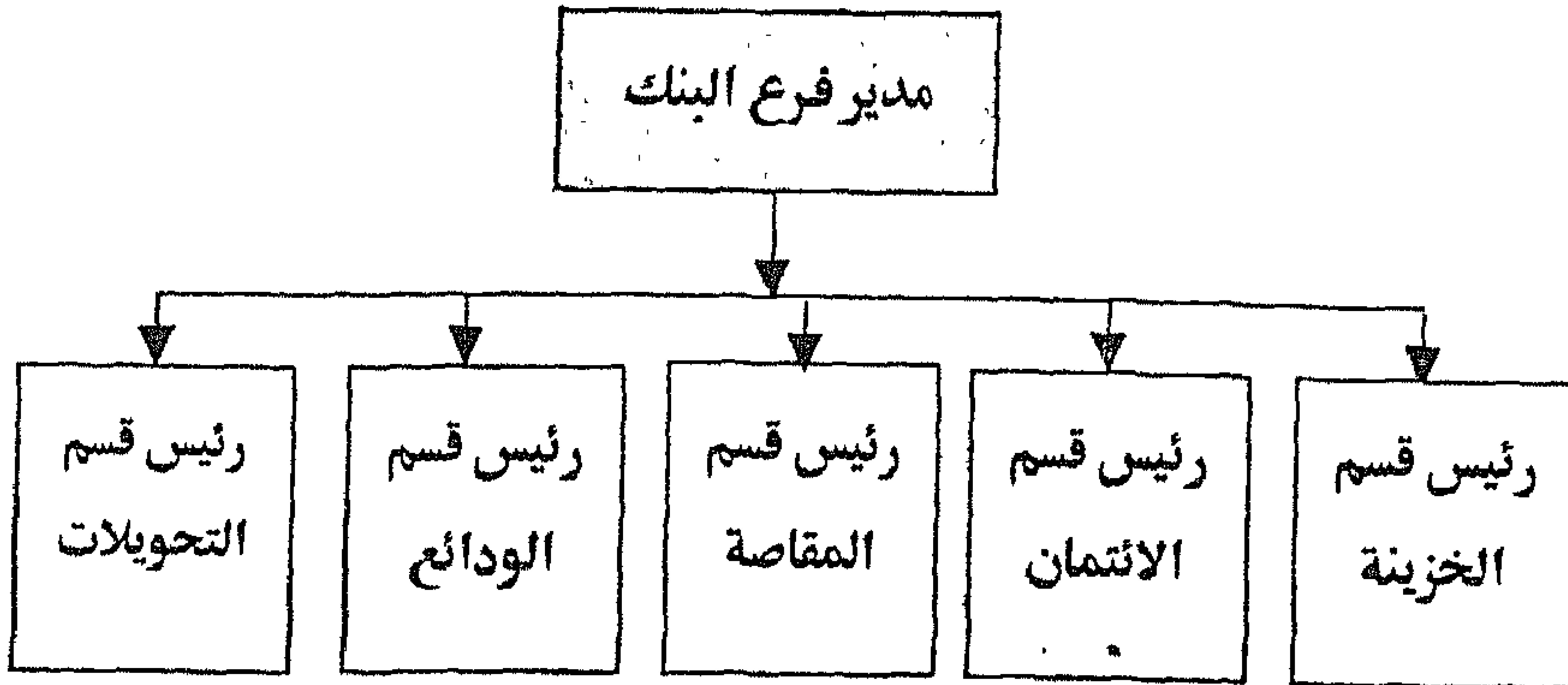
وهى الهيـاكل التنظيمية التي يعتمد التكوين الإدارى المستخدم فى بناءها على تجميع الأنشطة وفقا للوظائف المؤداة داخل البنك. ويعنى ذلك أن الأنشطة الـتى تؤدى من خلال وظيفة معينة يتم جمعها فى إدارة أو وحـدة عمـل واحدة. وبالتالى فإن كل إدارة وظيفية ستضم بداخلها أفراد يتمـتعون بمهـارات متشابهة (مهارات فى نفس مجال التخصـص) ، يؤدون مهام متشابهة.

ومـن ثـم سـنجد أن الهيكل التنظيمى وفقا لهذا التكوين الوظيفى سيشـتمل على قسم للخزينة ، قسم للاعتمادات المستندية ، قسم للائتمان المصرفى ، قسم للتحويلات ، قسم للودائع ، قسم للحسابات الجارية ، قسـم للتوفير ، قسم التحويلات ، قسـم التسـويق المصرفى ، قسم لخطابـات الضـمان ، قسم لنظم المعـلومات ، قسم لخدمة واستقبال العملاء ، وذلك كما يبدو من النموذج المبسط بالشكل (٤-٥) .



ويسـتخلص مـن نتائج الدراسات ذات الصلة أن الهياكل الوظيفية تعمل بشكل جيد مع البنوك الصغيرة الحجم والأقل تعقيدا والتى تقدم عدد محـدود مـن الخدمات المصرفية. وكذلك مع البنوك التى تعمل فى بيئة مستقرة نسبيا قليلة التغاير. لذا يرى البعض أن التكوين الإدارى الوظيفى يعد أساسا منطقيا لبناء الهياكل التنظيمية لهذه النوعية من البنوك.

شكل ٤ــ٥: نموذج مبسط للهياكل التنظيمية الوظيفية للبنوك
Bank Functional Structures



ومــن أهم المميزات المحتملــة للهياكل الوظيفية أنها: ١- تسمح بحــل المشــاكل الفــنية المعقــدة بصورة أســرع نظرا لتوافر الخبرات المتخصصـــة فى كل إدارة وظيفية ، ٢- تتيح للإدارة العليا تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة In-depth Training ، وتطوير المهارات التى يضــمها كــل قســم وظيفى، ٣- تمكن من الاستخدام الكفء للموارد ، وسهولة الإشراف والرقابة لدراية مدير القسم المتخصص بمحتوى النشاط الوظيفى المؤدى داخل القسم الذى يقوم بإدارته.

وفى المقــابل يعيــب الهيــاكل الوظيفية عدم ملاءمتها للبنوك ذات الحجم الكبير ، أو تلك التى تعمل فى بيئة غير مستقرة.

ثانيا : الهياكل الغير وظيفية Divisional structures :

يتمــثل الــبديل الثانى للهياكل التنظيمية التقليدية فى الهياكل الغير وظيفية Divisional وهي التي يعتمد التكوين الإداري المستخدم في بناءها على تجميع الأنشطة والأفراد في وحدات تنظيمية وفقا لمعايير أخرى غير وظيفية (كالعملاء ، أو المكان).

ويـتم عـادة الأخذ بالتكوين الإدارى الغير وظيفى فى بناء الهياكل التـنظيمية للبـنوك كبيرة الحجم والمعقدة نسبيا. والتى تميل إلى تطبيق استراتيجيات النمو وتعمل فى بيئة تنافسية ، حيث غالبا ما تتعدد الخدمات المصرفية لتلك البنوك.

كما تعمل أيضا الهياكل الغير وظيفية بشكل جيد مع البنوك العالمية الـتى تـتعرض لرياح الابتكـارات والتجديدات وتتسـم بيئتها بالحركية Dynamic Environment . بمعنى آخر أن هذه الهياكل تلائم بصفة عامة مع البنوك التى لا يصلح فيها تطبيق الهياكل الوظيفية. ومن أمثلة الهياكل الغير وظيفية ما يلى:

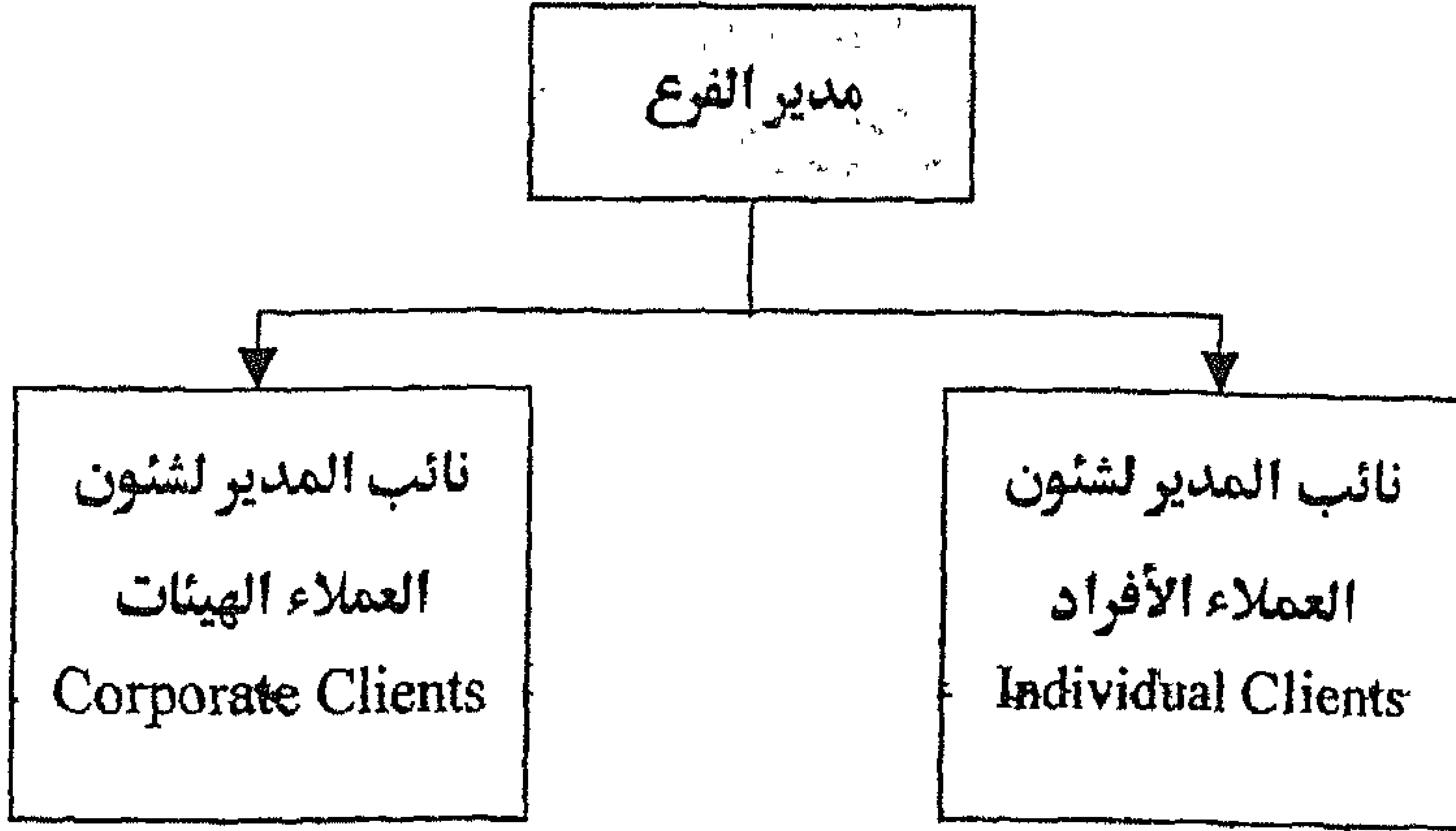
(أ) هياكل طبقا للعملاء Customer Structures :

يتصـف الـتكوين الإدارى المستخدم فى بناء هذه الهياكل باعتماده عـلى تجميـع الأنشـطة وأفراد البنك وفقا للعملاء الذين تتعامل معهم. والافتراض الذى يكمن وراء ذلك هو أن كل قطاع من العملاء Segment له احتياجاته ومتطلباته الخاصة به والتى تختلف عن احتياجات القطاعات الأخرى التى يخدمها البنك.

فمثلا ، فيمكن تجميع الأنشطة المصرفية والأفراد العاملين فى البنك وفقا لنوعية العملاء الذين يتم خدمتهم، إلى عملاء أفراد ، وعملاء هيئات. ويقدم الشكل (٤-٦) نموذجا مبسطا للهياكل التنظيمية طبقا للعملاء.

ويجـدر هنا الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية طبقا للعملاء مثلها كمـثل بقية الهياكل الغير وظيفية الأخرى تعانى من ازدواجية الأنشطة ، وبالـتالى ارتفـاع التكـلفة، حيث يطلق عليها البعض بالهياكل التنظيمية المكـلفة Costly Structures . إلا أن ذلك لا يحجب ميزة تلك الهياكل فى أنها تتلاءم مع البنوك كبيرة الحجم والتى تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات احتياجات متباينة .

شكل ٤ـــ٦: نموذج مبسط للهياكل التنظيمية طبقا للعملاء
Customer Structures

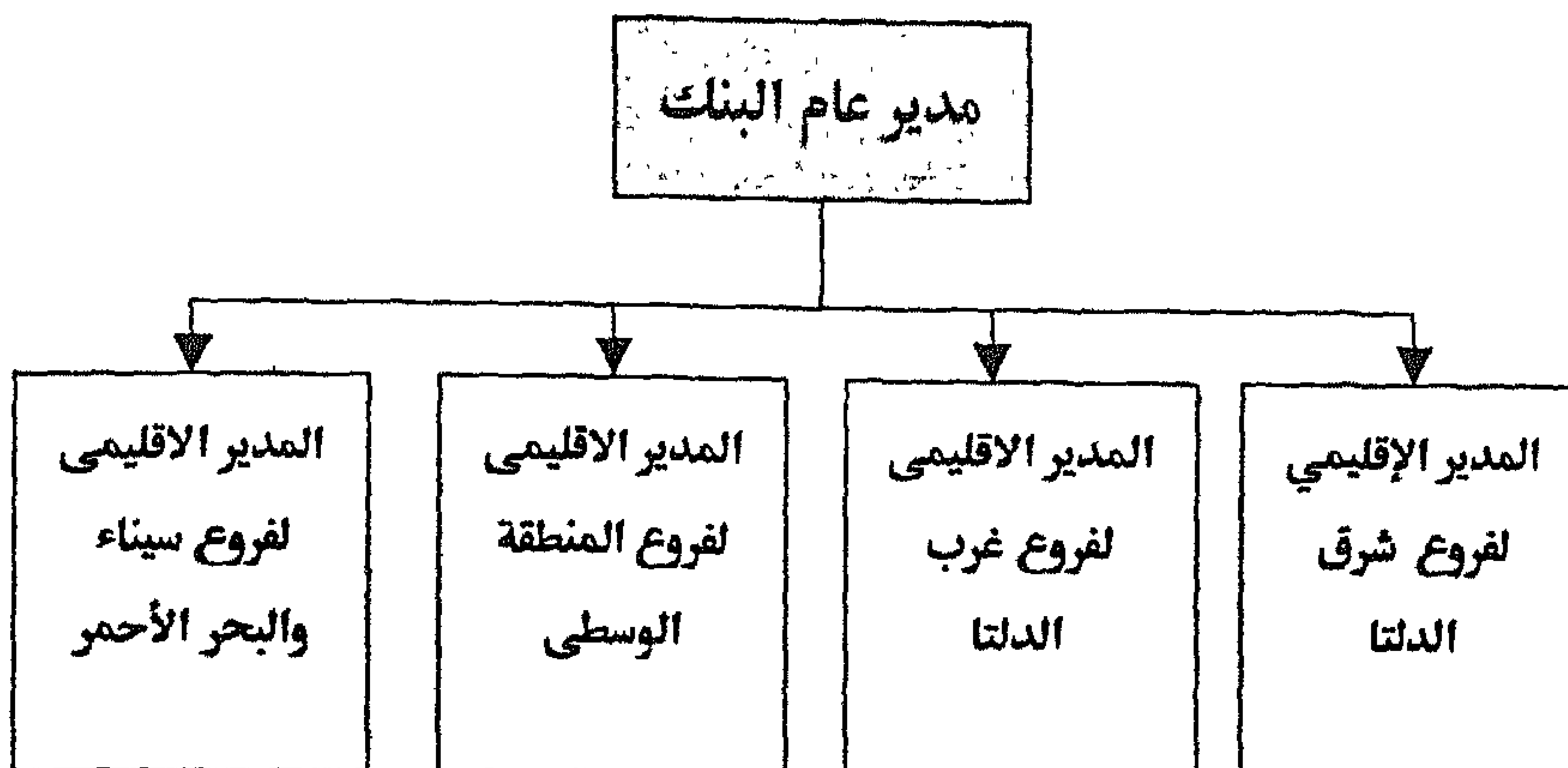


(ب) هياكل طبقا للمكان Area Structures :

ويطـــلق عليها أحيانا الهياكل الجغرافية Geographical Structures نظـــرا لأن الـــتكوين الإدارى المستخدم فى بناء تلك الهياكل يعتمد على تجميــــع الأنشـــطة والأفـــراد وفقا للأماكن أو المناطـــق أو الأقاليـــم أو المواقــــع الجغـــرافية التى تؤدى فيها ، كما هو موضح بالشكل (٤-٧). والذى يتبين منه أن كل نشاطا مرتبطا بمنطقة معينة له إدارة خاصة به ، فهـــناك المديـــر الإقليمي لفروع غرب الدلتا ، المنطقة الوسطى ، جنوب الوادى ، سيناء والبحر الأحمر.

وتكمـــن فلســـفة الإدارة العليا من تبنى هذه النوعية من الهياكل فى القــــرب من الحدث والتصرف السريع ، فعلى سبيل المثال إذا ما واجهت مدير إحدى المناطـــق الجغرافية البعيدة عن المركز الرئيسي مشكلة ما ، فيمكـــنه هنا اتخاذ القرار بصورة سريعة باعتباره الأقرب للحدث والأكثر درايــــة ، بـــدلا من رفع تقريره إلى الإدارة العليا للبنك بالمركز الرئيسى وانـــتظار التعـــليمات والتى قد تستغرق من الوقت ما هو فى غير صالح العمل.

شكل ٤ـ٧: نموذج مبسط للهياكل التنظيمية طبقا للمكان
Area (or Geographical) Structures



فضلا عما تتيحه تلك الهياكل من تركيز متعمق على احتياجات ومتطلبات عملاء كل منطقة جغرافية معينة. فعلى سبيل المثال احتياجات العملاء وأسلوب معاملتهم في المناطق الريفية أو البدوية تختلف نسبيا عن احتياجات عملاء وأسلوب معاملتهم فى المناطق الحضرية .

ومن الجوانب الإيجابية أيضا للهياكل الجغرافية أنها تسهل من عملية قياس أداء الإدارات بالمناطق الجغرافية المختلفة، ومن ثم يمكن تقييمها على أسس موضوعية واضحة، كما تتيح تمايز خدمات البنك نظرا لتأثر كل مجموعة من الخدمات المصرفية بخصائص البيئة المحلية التى تقدم فيها. وأخيرا تعد بمثابة تجميع متجانس لأنشطة البنك ، فكل الأنشطة والمهارات البشرية المطلوبة متوافرة فى مكان واحد وتحت إشراف مسئول إدارى واحد.

أما عن العيوب المحتملة لهذه الهياكل فتكمن أساسا فى ازدواجية الأنشطة عبر الوحدات التنظيمية الجغرافية ، وهى السمة المشتركة للهياكل الغير وظيفية. وبالرغم من طول قنوات الاتصال بين الوحدات

التنظيمية للهياكل الجغرافية، إلا أن التقنيات الحديثة من أقمار صناعية ، وشـبكات الحاسـبات الآليـة ، والبريد الالكترونى E-mail ، وغيرها. استطاعت أن تحد بشكل ملحوظ من التأثير السلبـى لتلك الظاهرة.

ثالثا : الهياكل الجماعية Team Structures :

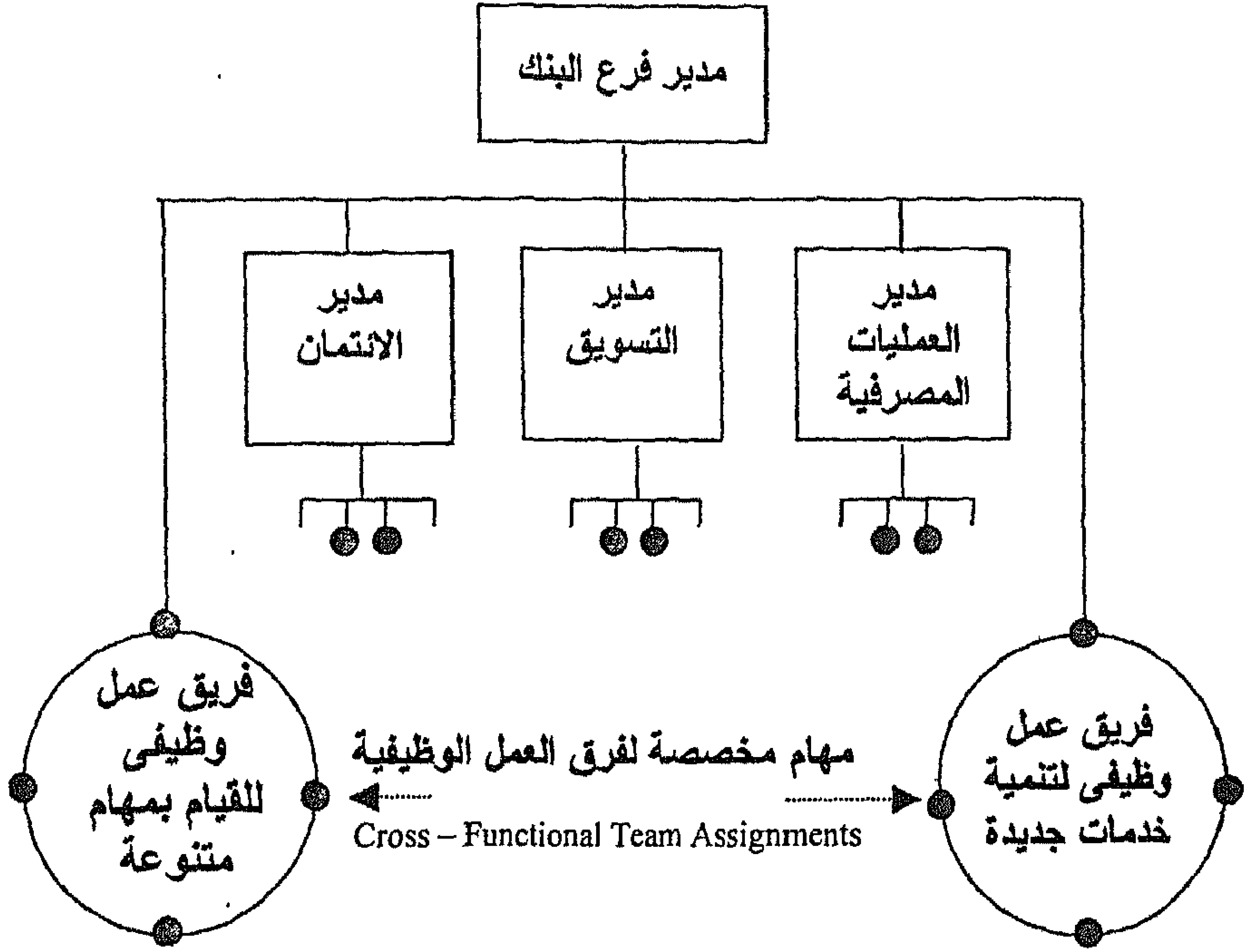
سبق الإشارة إلى أن البيئة المعقدة والحركية Dynamic التى تعمل فى ظلها البنوك أصبحت تشكل ظروف ضاغطة على الإدارات العليا فى مسـعاها لانتقاء الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لها ، والتى تستطيع أن تتجاوب بصورة فعاله مع متغيرات هذه البيئة. وتحقق ميزة تنافسية للبنك.

وقـد أسـفرت تلك المساعى عن تطوير نمطين معاصرين لهياكل تـنظيمية جديـدة ، هما الهياكل الجماعية ، والهياكل الشبكية . وفيما يلى تناول للنوع الأول من الهياكل يليه تناول النوع الثانى.

وتتمـثل **الهيـاكـل الجماعية** فى تلك التي يعتمد تكوينها الإداري عـلي فـرق عمـل وظيفية متعددة المهام بغرض تحسين العلاقات بين الوحـدات التنظيمية للبنك ، وزيادة التنسيق بينهم ، وحل المشكلات التي تعوق تعاونهم.

ويقصد بفرق العمل الوظيفية Cross-Functional Teams مجموعات الأفراد التي يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية المختلفة بغرض العمل بصفة دائمـة أو مؤقتـة في مهام معينة تحددها الإدارة العليا للبنك. فعلى سبيل المـثال يـتم تخصـيص فـريق عمل وظيفي لتنمية الخدمات المصرفية الجديـدة، وفريق عمل ثانى للقيام بمهام متنوعة . فضلا عن وجود فرق أخرى داخل الأقسام الوظيفية المختلفة التى يضمها البنك وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-٨).

شكل ٤ــ٨: نموذج للهياكل الجماعية بالبنوك
Bank Team Structures



ومــن المميزات المحتملة للهياكل الجماعية ، أنها تعمل بشكل جيد مــع البنوك التى تعانى مشاكل فنية داخل أقسامها الوظيفية ، فوجود فرق عمــل ســواء كانت مؤقتة أم دائمة يساعد كثيرا على علاج تلك المشاكل وتقديــم الخبرات الوظيفية المتخصصة ، وهو ما يسهم بفاعلية فى تطوير الخدمــات المصرفية الحالية وابتكار خدمات جديدة للبنك إذا ما رغب فى تطبيق استراتيجيات للنمو.

رابعا : الهياكل الشبكية Network Structures :

تخــدم هذه النوعية من الهياكل التنظيمية البنوك كبيرة الحجم التى تــتخذ أنشــطتها الطابع العالمى ، بمعنى أن مجالات وأنشطة أعمال تلك البــنوك متعددة وتمتد فى أكثر من دولة من دول العالم ، وبالتالى فإن كل

وحدة تنظيمية تعد بمثابة بنك مستقل فى حد ذاته له أهدافه واستراتيجياته الخاصـــة به ، وإن كانت تتفق فى مجملهـــا مع التوجه العام للبنك الأم. ممـــا حـــــدا بكتاب الإدارة إلى تسميـــة هذه البنوك بالبنوك الافتراضية Virtual Banks لأنـــنا نفترض من الناحية القانونية والاعتبارية أنها بنك واحد وهى فى الواقع مجموعة من البنوك.

ونتـــبين مما سبق أن الهياكـــل الشبكية هى تلك الهياكل التنظيمية الـــتي يعـــتمد تكويـــنهـــا الإدارى عـــلـــى وجـــود شبكة حاسبات آلية Computer Network وقـــنوات ووســـائط اتصــــال إلكترونية تربط بين أجــزائها أو وحداتهـــا التنظيمية التي تتصف بارتفاع درجة استقلاليتها. وذلك النحو الذى يبسطه الشكل (٤-٩).

ونتمثل الميزة الأساسية للهياكل الشبكية فى سرعة استجابة التنظيم المصرفي للتطورات البيئية ، فالوحدات التنظيمية أو فروع البنك تعمل فى بيـــئات أعمـــال مختلفة ومتباينة بدرجة كبيرة. ومن ثم تتيح هذه الهياكل لمديرى الفروع اتخاذ القرارات التى تتلاءم مع الظروف المحيطة بهم.

فضلا عن أن الهياكل الشبكية تدفع بمسئولى البنك إلى الأخذ بأحدث تقـــنيات المعـــلومات Information Technology بصورة مستمرة ، نظرا لاعتماد شبكة اتصالاتها على تلك التقنيات. وهو ما يثرى من ناحية أخرى خـــبرات العامـــلين بالبـــنوك. ومـــع تـــزايد الاتجاهـــات نحـــو العولمة Globalization ، فإن البعض يتوقع أن تصبح الهياكل الشبكية هى النمط السائد مستقبلا للهياكل التنظيمية للبنوك.

شكل ٤ــ٩ : تبسيط مفهوم الهياكل الشبكية للبنوك
Bank Network Structures

الإدارة المسئولة
عن أنشطة البنك
فى الدولة (أ)

الإدارة المسئولة
عن أنشطة
المنظمة فى الدولة
(ب)

الإدارة المركزية للبنك
(التنظيم الأم)

الإدارة المسئولة
عن أنشطة البنك
فى الدولة (ج)

الإدارة المسئولة
عن أنشطة البنك
فى الدولة (د)



نمط اتصالات يعتمد على شبكات الحاسبات الآلية
ووسائط وقنوات الاتصال الإلكترونى الحديثة

٤ ـ٧ تأثير التسويق على هياكل البنوك

عـندما بـدأ إدراك البـنوك لـلمفهوم التسويقى كتوجه بديل عن الـتوجهات القديمـة (كالـتوجه البيعى مثلا) يقوم على تكامل وتعاون وتنسـيق جهـود البـنك ككل لإشباع احتياجات ورغبات العملاء لتحقيق الأهـداف التنظيمية ، لاحظ الباحثون تأثر الهياكل التنظيمية للبنوك التى قـامت بتطـبيـق هذا المفهوم بشكل ملحوظ ، حتى أن البعض من تلك البـنوك حـدث بها انقلاب عكسى فى هياكلها ، أى انقلاب من أعلى إلى أسفل Upside - Down .

ويقتضـى التعرف الملائم على تلك الظاهرة من مختلف جوانبها، الإشـارة الموجـزة لماهيـة التوجهات التقليدية القديمة باعتبارها طريقة الـتفكير والفلسفة التى حكمت تصرفات البنوك ، والقرارات التى اتخذتها سـواء كانت تسويقية أم غير تسويقية فترة طويلة من الزمن. ثم التعرض للـتوجه التسويقى ، وتداعيات تطبيق هذا التوجيه على الهياكل التنظيمية للبنوك[٢٤]. وأن تكون تلك الإشارة بالقدر الذى يخدم فقط موضوع تناولنا الحـالى ، لأن التـناول المـتعمق لهذه التوجهات يخرج عن نطاق هذا المرجع.

يعد **التوجـه الانتاجى** Production Orientation **من أقدم التوجهات** الـتى تبنتها البنوك . ويفترض هذا التوجه أن العملاء يفضلون الخدمات المصـرفية الـتى تقدم بأقل قدر من الرسوم المصرفية ، أو التى تعطيهم أعـلى سـعر فائدة . لذا انصب اهتمام الإدارات المصرفية على تحسين كفـاءة الأداء المصرفى ومحاولة تخفيض التكلفة قدر الإمكان ، والتغطية الواسعة لمختلف الأسواق المصرفية التى يمكن أن يصل إليها البنك ، من خلال إنشاء العديد من الفروع التى تغطى أكبر مساحة جغرافية ممكنة.

ويختلف التوجه السابق ، عن توجه آخر يعرف بالتوجه بالمنتج المصرفى Bank Product Orientation ، له أيضا اتباعه من البنوك التى تفترض إدارتها العليا أن العملاء يفضلون الخدمات المصرفية عالية الجودة أى الخدمة المصرفية السريعة أو الدقيقة ، والتى تحمل ملامح ابتكاريه Innovative Features جديدة ، كخدمات آلات الصرف الذاتى مثلا ، أو بطاقات الائتمان المصرفى. وفى ظل هذا التوجه ينصب الاهتمام أولا على جودة الخدمة المصرفية والعمل على تحسينها وتطويرها من آن لآخر.

كما يمكن أيضا الإشارة إلى توجه ثالث وهو التوجه البيعى Sales Orientation الذى يعطى وزنا نسبيا أكبر للجهود الترويجية للبنك ، ويعتمد على استراتيجيات البيع الهجومى Aggressive . حيث يفترض أن العميل لن يتخذ من تلقاء نفسه قرارا بالتعامل مع البنك إلا إذا تم دفعه من خلال الجهود البيعية والترويجية. وبالتالى فإن اهتمام المنظمة وفقا لهذا التوجه ينحصر فى كيفية زيادة حجم التعاملات المصرفية.

أما **المفهوم التسويقى** Marketing Concept فيعتمد فى الواقع على ثلاثة توجهات فرعية ، هى :

(أ)التوجه بالعميل Customer Orientation. ويعنى أن جميع خطط وجهود البنوك ينبغى أن تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز المنظمة. ويلخص الجدول (٤-١) أهم الافتراضات الضمنية لفلسفة التوجه بالعميل.

جدول ٤-١: الافتراضات الضمنية لفلسفة التوجه بالعميل

م	من هو عميل البنك ? What is a Customer
١	هو أهم شخص بالنسبة للبنك
٢	العميل لا يعتمد على البنك ، لكن البنك هو الذى يعتمد عليه من أجل تحقيق أرباحه.
٣	العميل لا يعوق البنك عن أداء عمله ، لكن البنك هو الذى يؤدى عمله من أجل العميل.
٤	يحمل العميل احتياجاته ورغباته إلى البنك، وواجب البنك الاهتمام بهذه المطالب والعمل على تحقيقها.

(ب) التركيز على السوق المستهدف Target Market :

فالبنوك من الناحية الواقعية لا يمكنها العمل فى جميع الأسواق وإشباع مختلف الاحتياجات ، كما أنه من غير المنطقى أن يعامل السوق المصرفى كله كوحدة واحدة دون الالتفات إلى الاختلافات بين أفراده. وبالتالى فإن المفهوم التسويقى يقوم على تعريف وتحديد الأسواق المستهدفة للبنك بدقة ، ثم قيام البنك بإعداد الاستراتيجيات والبرامج التسويقية الملائمة لهذا السوق المستهدف.

(ج) التسويق المتكامل Integrated Marketing :

ويعنى وفقا للمفهوم التسويقى أن جميع الأقسام التى يتألف منها البنك يجب أن تتكامل وتتعاون فيما بينها لخدمة العمل ، وأن موارد البنك يجب أن تكون موجهة لإشباع احتياجاته ، كما أن تخطيط أوجه الأنشطة المختلفة ينبغى أن يكون موجها نحو تحقيق الهدف التنظيمى وهو تحقيق الربحية من خلال رضا العميل.

ويعنى ما تقدم ، أن المفهوم التسويقى يضع العميل واحتياجاته على قمة الهرم التنظيمى للبنوك التى تأخذ بالمفهوم التسويقى ، والتى يطلق عليها البنوك الموجهة بالتسويق ، وذلك عكس الوضع فى حالة البنوك

التقليدية الغير موجهة بالتسويق ، حيث تأتي متطلبات واحتياجات العملاء فى اسفل الهرم التنظيمى ، كما هو الحال فى معظم المنظمات العامة أو الحكومية بالدول المتخلفة.

ويعبر الشكل (٤-١٠) عن المفهوم السابق والذى يشير بوضوح إلى الهرم التنظيمى المقلوب لعدد من البنوك العالمية الموجهة بالتسويق ، وذلك فى مقابل الهرم التقليدى للبنوك الغير موجهة تسويقيا[٢٥].

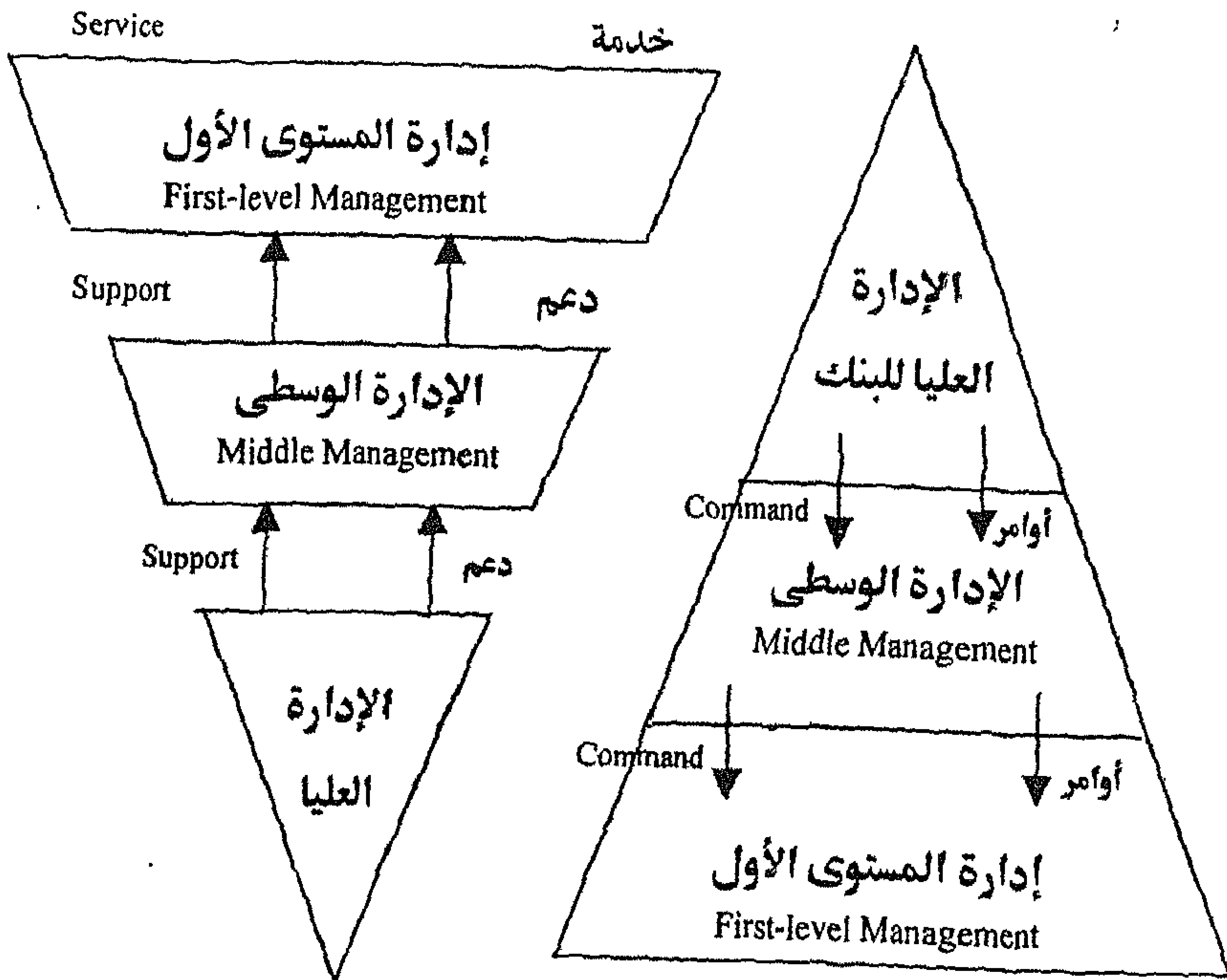
ويجب الالتفات إلى أن الهرم التنظيمى المقلوب لا يعنى أن الإدارة العليا للبنك قد فقدت سيطرتها على ما يتلوها من إدارات ، كالإدارة الوسطى ، وإدارة المستوى الأول. بل تعنى أنها تقوم بدعم الإدارة الوسطى وإدارة المستوى الأول ذات الاحتكاك المباشر بالعملاء فى الاتجاه الصحيح ، وهو المتعلق بخدمة العملاء وتلبية رغباتهم وتكشف عن ذلك الأسهم المتجهة من أسفل إلى أعلى.

٤-٨ التصميم التنظيمي للبنوك

استخدم العديد من الإداريين سواء المنظرين Theorists منهم أو الممارسين Practitioners مصطلح التصميم التنظيمى للإشارة إلى عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمى للمنظمات(البنوك فى حالتنا) [٢٦].

بينما اعتبر آخرون أن التصميم التنظيمى هو عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمى الذى يمكن البنك من تنظيم موارده على نحو أفضل بما يخدم مهمته وأهدافه. حيث افترضوا أن الغرض النهائى لأى تصميم تنظيمى هو تقديم الهيكل الذى يسهل عملية تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

شكل ٤-١٠: الهرم التنظيمى للبنوك
الموجهة بالتسويق مقارنة بالغير موجهة



الهرم التنظيمى المقلوب
للبنوك الموجهة تسويقيا
Upside-down
Organization Pyramid

الهرم التنظيمى للبنوك الغير
موجهة تسويقيا

وبالتالى فعند قيام البنك ببناء أو تصميم هيكله التنظيمي ينبغى عليه الأخـذ فى الحسبان الظروف البيئية المحيطة به ،حتى يمكن لتلك الهياكل الوفاء بمتطلبات التنظيم المصرفى ، وتحقيق أهدافه[٢٧].

بناء على ما تقدم يمكننا أن نعرف التصميم التنظيمى للبنك كما يلى:

يشير التصميم التنظيمى للبنك Bank Organizational Design إلى عملية بـناء أو تغييـر أو اخـتيار الهيكـل التـنظيمى للبنك بما يخدم مهمته الاستراتيجية وأهدافه التنظيمية.

أمـا المفـاهيم والمـبادئ الأساسية للتصميم التنظيمي فيقصد بها مجموعة المفاهيم التقليدية Classical Concepts والمبادئ Principles التى يجب مراعاتها في التصميم التنظيمي ، وعنها وصاغها منظرى الإدارة.

ومـع أن بعض تلك المفاهيم والمبادئ قد مر عليها فترة طويلة منذ تحـدث عـنها رواد الفكر الإدارى مثل تايلور وفايول ، إلا أنها لا تزال تمثل أساسا هامة فى التصميم التنظيمى للمنظمات ، ومنها البنوك بطبيعة الحـال. وإن كان قد طرأ عليها التطور بفعل تغيير الظروف البيئية. لذا يتـبع هـذا المـرجع مـنهج يعرض أولا هذه المفاهيم والمبادئ وفقا لصـياغتها الأولى ، أى طبقا لوجهة النظر التقليدية ، ثم ينتقل بعـد ذلك إلى وجهـة الـنظر المعاصـرة ، لبيان ما طرأ على هذه المفاهيم وتلك المبادئ من تغيير[٢٨].

٤/٨/١ تقسيم العمل المصرفى Division of Labor :

وفقـا لمـا أشار إليه رواد الإدارة الأوائل فإن تقسيم العمل يعنى تفتيت النشاط الكلى للبنك إلى مجموعة من الخطوات أو المهام الفرعية الصـغيرة ، بحيث يمكن أن يختص كل فرد من أفراد البنك بأداء مهمة

معينة والغرض من ذلك هو الاستفادة من التخصص ، والتعرف على العناصر الرئيسية والفرعية المكونة للعمل.

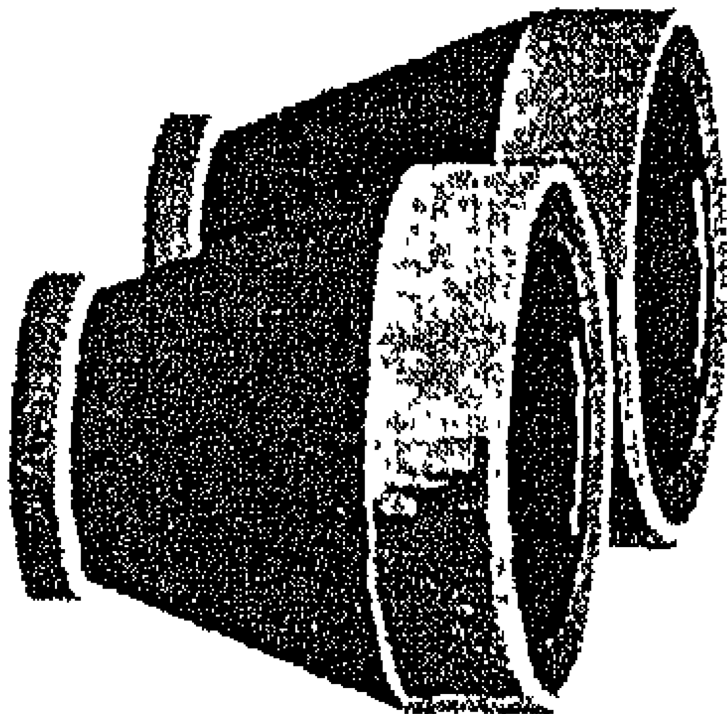
فالتخصص يسمح باستخدام التنوع المهارى Skill Diversity الذى يضمه البنك بكفاءة ، ففى العديد من البنوك توجد مهام تتطلب تخصصات دقيقة ومهارات فنية عالية ، ومن ثم يتيح التخصص توظيف تلك المهارات فى أداء هذه التخصصات.

فليس من المتصور تدريب كافة الموارد البشرية للبنك على أداء تخصص دقيق ، ثم إعادة تدريبهم مرة ثانية وثالثة ورابعة على تخصصات أخرى يحتاجها البنك، وإلا كان ذلك بمثابة توظيف غير كفء لموارد البنك البشرية ، وإهدار لموارده المالية. بينما الأيسر والأقل تكلفة هو انتقاء مجموعات صغيرة من الأفراد وتدريبهم على أداء مهام صغيرة ومتكررة.

كما يسمح أيضا تقسيم العمل بمكافأة العاملين بالبنك وفقا لدرجة إتقانهم للعمل ، وقدراتهم المهارية التى يتمتع بها كل منهم. وهو ما يتم ترجمته إلى أجور تعكس التباين فى خبرات ومهارات العاملين.

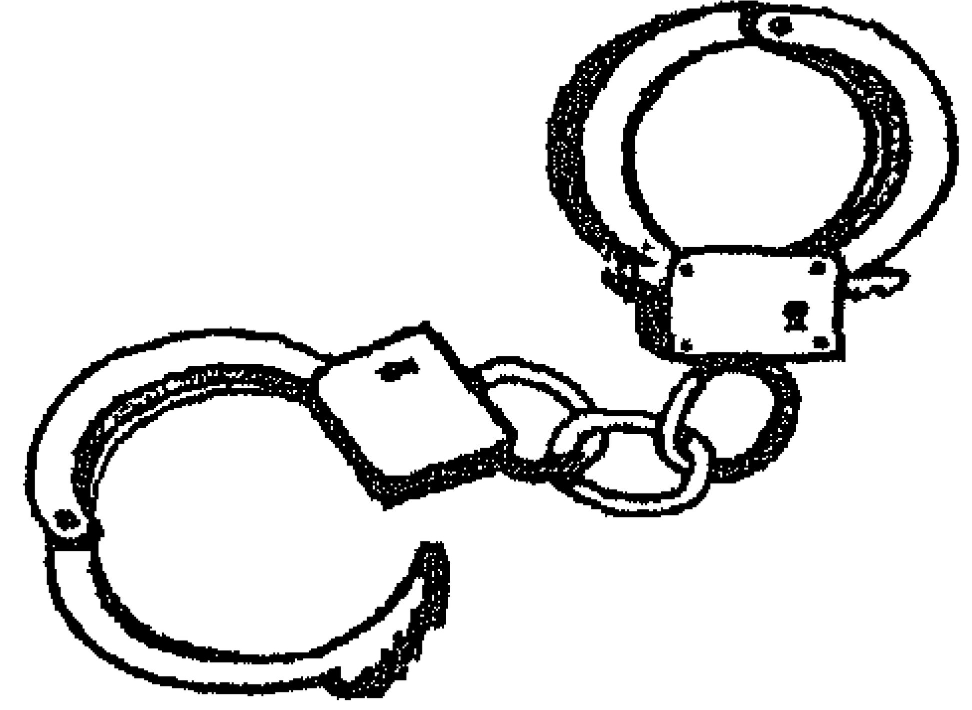
النظرة المعاصرة لتقسيم العمل Contemporary View :

مع معاناة البنوك فى البيئة المعاصرة من ارتفاع معدلات ترك الخدمة ، والغياب ، وانخفاض إنتاجية نسبة كبيرة من العاملين ، أصبحت المهام المخصصة لهؤلاء الأفراد تمثل نقاط اختناق لتدفق مسارات العمل. ولذا أصبح هناك اهتمام متزايد بتدريب العاملين فى الكثير من البنوك لأداء أنشطة متنوعة من العمل ، بحيث يمكنهم إكمال العمل.



فمـــثلا يتم صقل موظفي البنوك من خلال تبادل العمل فى الأقسام والإدارات المختـــلفة (المقاصـــة ، التســـهيلات الائـــتمانية ، الخزنية ، التحويلات ، الحسابات الجارية ، الاعتمادات المستندية ، وغيره) ، بحيث إذا تغيب موظف أو ترك العمل فجأة يمكن سد العجز بصورة سريعة.

وهـــناك بعـــد آخـــر لتداول العمل بين العاملين بالبنك ، وهو البعد الأمـــنى. فمكـــوث العاملين بالبنك فترات طويلة في أقسامه الوظيفية قد يشجع البعض منهم من ضعاف النفوس إلى اســـتغلال موقعـــه الوظيفي على نحو غير مشـــروع ، نظرا لاكتسابه خبرات متعمقة ، نـــتيجة الممارسة العملية الطويلة. فضلا عن تعـــاظم الشـــعور بأنهم بمنأى عن المحاسبة لدرايتهم بمختلف الثغرات الإجرائية والقانونية ، وكيفية التسلل منها.



وتشـــير إحـــدى الدراســـات الحديـــثة ذات الصلـــة إلى أن جرائم الاســـتغلال والـــتربح الغير مشروع من الوظيفة وهى التى يطلق جرائم أصـــحـــاب الياقـــات البيضـــاء White-Collar Crime أصبحت فى تزايد مستمر (٢٩).

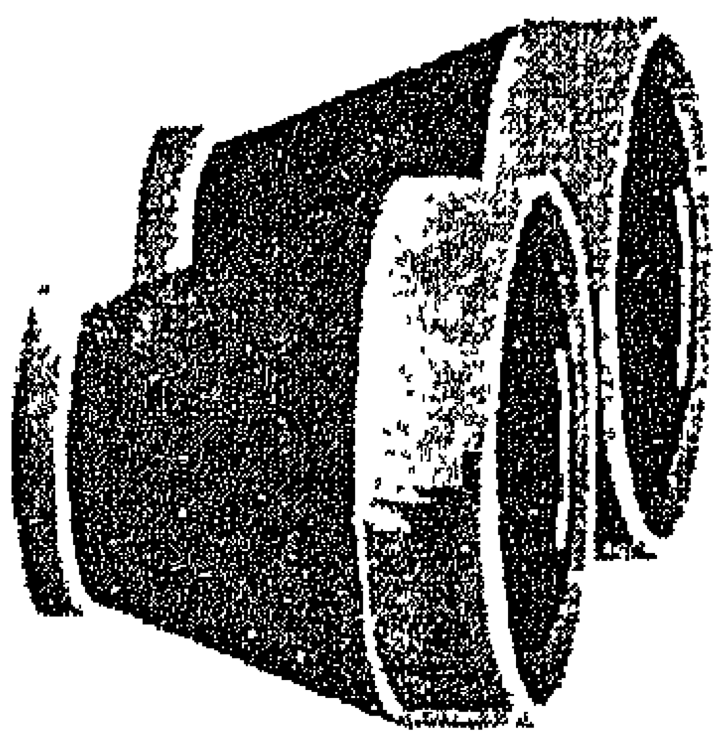
٢/٨/٤ وحدة الأمر Unity of Command :

تعني وحدة الأمر (أو وحدة الرئاسة كما يطلق عليها البعض) أن كـــل مرؤوس Subordinate في البنك يجب أن يتلقى أوامره من رئيس أو مشـــرف واحد فقط هو المسئول عنه مباشرة. فحصول المرؤوس على أكثر من أمر صادر من أكثر من مشرف يؤدى إلى حدوث نوع من التعارض فى التعليمات ، وبالتالى التخبط فى العمل.

ومن مظاهر انتهاك مبدأ وحدة الأمر ، قيام مدير البنك الذى يشغل مستوى إدارى عال بإصدار أوامره أو تعليماته إلى مرؤوس معين متخطيا سلطة رئيسه المباشر الذى يشغل مستوى إدارى أقل من هذا المدير ، ففضلا عن ذلك أن يؤدى إلى تعارض الأوامر وتخبط العمل ، كما سبق الإشارة ، فهو يهز من جانب آخر سلطة المشرف المباشر بصورة كبيرة.

لذا ينصح أنصار الفكر الإدارى التقليدى البنوك بتجنب وجود علاقات تبعية متعددة داخل التنظيم المصرفى.

النظرة المعاصرة لوحدة الأمر Contemporary View .



يرى أصحاب الفكر الإدارى المعاصر أن مبدأ وحدة الأمر يعد أساسا منطقيا للبنوك صغيرة الحجم ، وأن الظروف Circumstances والمتغيرات البيئية التى تعمل فى ظلها البنوك حاليا تدفعها إلى اتخاذ هياكل تنظيمية حديثة تنتهك بشكل صريح مبدأ وحدة الأمر. إذا ما الحل ؟

الحل كما يطرحه المعاصرون ، هو تخفيض درجة التقيد بمبدأ وحدة الأمر ، وليس تجاهل المبدأ تماما. لأن تجاهله له تداعيات سلبية وخيمة على انتظام وسير العمل وسيدخل البنك فى صراعات قوى وتعارض مصالح ، كما سبق الإشارة. فضلا عن أن البعض من المرؤوسين يجيدون اللعب فى ظل صراعات القوى ، ولن يستغلوا فقط هذا الوضع،بل سيسعون جاهدين على تعميقه لتحقيق استفادة شخصية لهم.

وفى المقابل فإن التقيد الشديد به سيخلق نوعا من عدم المرونة التنظيمية ، حيث سيغل يد المديرين فى إصدار أوامر لا تحتمل الظروف إرجاء إصدارها لحين إبلاغها للمشرفين المباشرين للمرؤوسين.

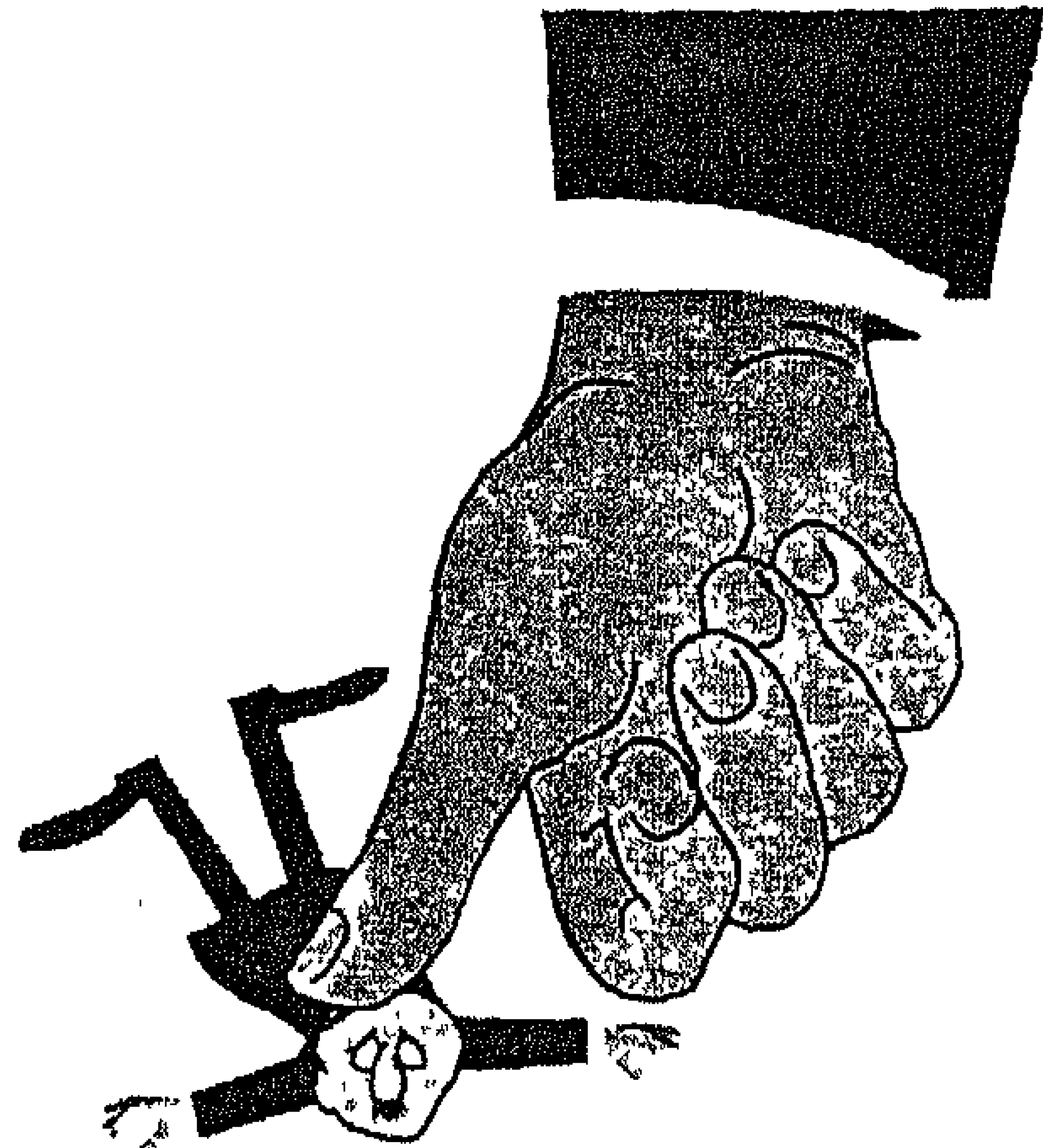
والسؤال الذى يفرض نفسه هنا ، هو كيف يمكن تخفيض درجة التقيد بمبدأ وحدة الأمر ؟ يمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الاعتماد على فرق العمل الوظيفية Cross-functional Teams التى تطرحها الهياكل التنظيمية الجماعية ، أو زيادة التوجه التسويقى للبنك.

فكما تبين لنا أن التسويق يؤدى إلى انقلاب الهرم التنظيمى للبنك، ومن ثم تتحول الخطوط الصريحة للأوامر إلى خطوط دعم للمستويات التنظيمية الأقل لتحقيق الهدف التنظيمي والمتمثل في رضا العملاء.

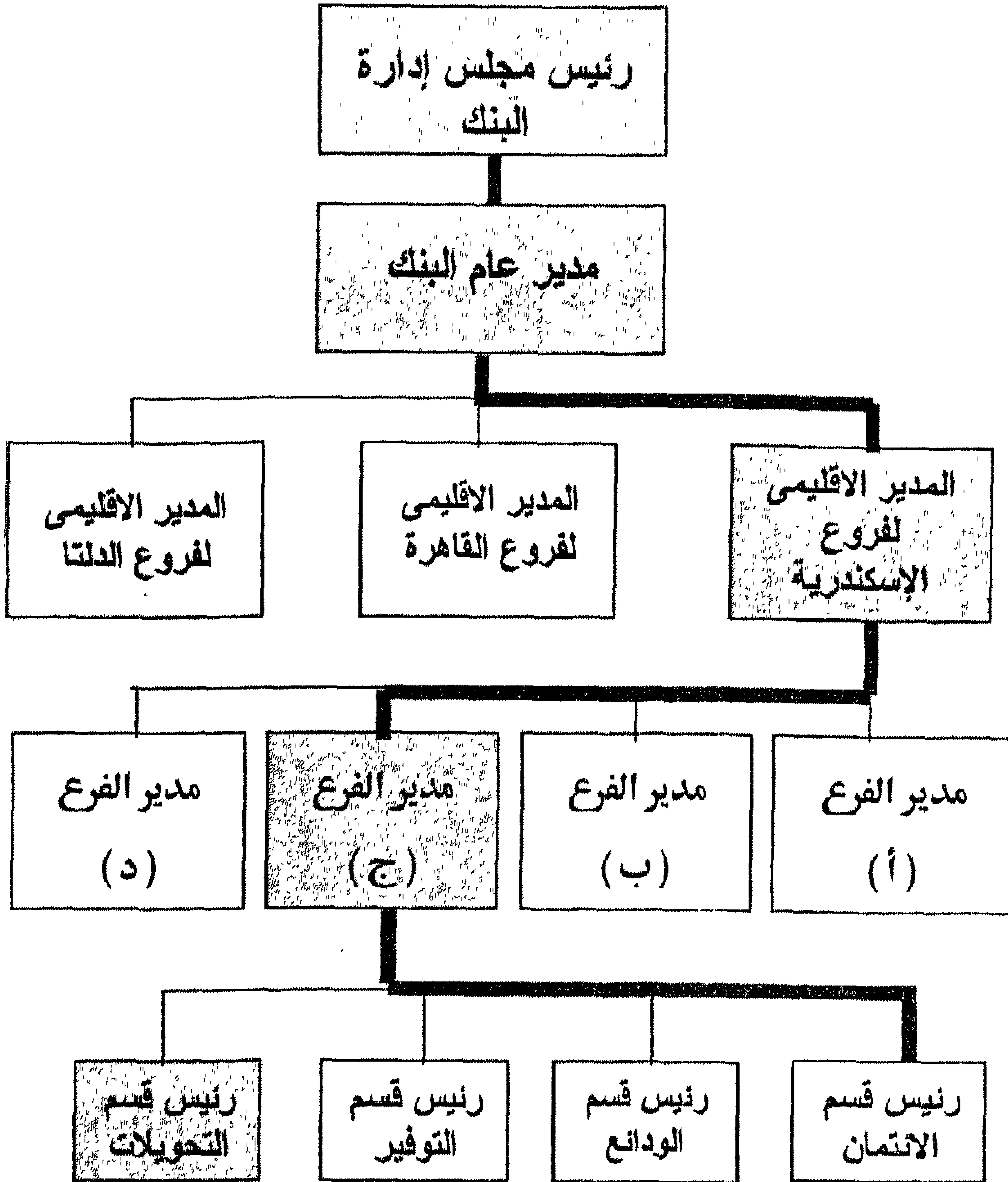
٣/٨/٤ سلسلة الأوامر Chain of Command :

استخدم البعض مصطلح سلسلة الأوامر ليشير إلى تدفق السلطة من أعلى التنظيم إلى أسفله[٣٠]. فأي فرد داخل البنك يمارس سلطة على مرءوسيه الذين يشغلون مستوى تنظيمي أقل منه ، له حق في إصدار أوامر إليهم. وفى المقابل تمارس عليه سلطة من رئيسه الذي يشغل مستوى تنظيمي أعلى منه ، كما هو مبين بالشكل (٤-١١).

بينما عرف البعض الآخر سلسلة الأوامر بأنها خطوط السلطة التي تربط رأسيا بين أفراد كل مستوى أدارى وأفراد المستوى الذي يليه، أي أن هذه السلسلة تعمل وفقا لآلية هرمية[٣١]. وبدون هذه الهرمية أو هذا التدرج تصبح عملية تنسيق الجهود داخل البنك أكثر صعوبة. لذا عرفها باحثون آخرون بأنها خط متصل يربط جميع الأفراد داخل التنظيم ، ويحدد من يتبع من Who reports to Whom.[٣٢]



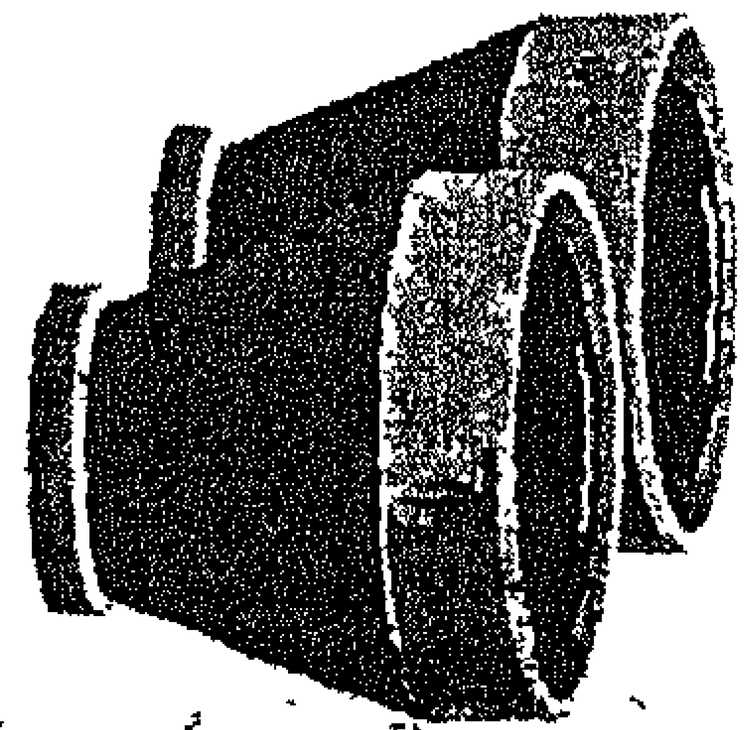
شكل ٤ــ١١: سلسلة الأوامر بالبنوك
Chain of Command in Banks



وبالـتالى يمكــن القول أن سلسلة الأوامر Chain of Command تعــبير عــن انسياب خطوط التدفق الهرمى للسلطة من أعلى البنك إلى أســفله. ووفقــا لــلفكر التقــليدى يجب أن تكون تلك الخطوط واضحة ومتصلة لتسهيل وصول الأوامر والتعليمات من المستوى الإدارى الأعلى إلى المستوى الإدارى الأقل.

النظرة المعاصرة لسلسة الأوامر Contemporary View:

مــع نمــو البــنوك أصبحت هياكلها التنظيمية أكثر استطالة نتيجة إضـــافة مستويات إدارية جديدة إليها. وهو ما أدى بالتبعية إلى كبر حجم سلسلة الأوامر ، أى تشعب واستطالة الخطوط التى تحمــل الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العــليا للبنك إلى المستويات الأقل. ونجم عن ذلك طــول الفترة الزمنية اللازمة لوصول تلك الأوامر إلى محطــتها الــنهائية. وفضــلاً عما تقدم هناك



احــتمالات تشوه الأوامر من خلال التحريف أو سوء الفهم أثناء مرورها الطويل عبر المستويات الإدارية المختلفة. وبالتالى إمكانية اتخاذ قرارات خاطئة وفقا لهذا الوضع.

لــذا يطالب أصحاب النظرة الإدارية المعاصرة بضرورة تقصير سلســلة الأوامر لزيادة فاعلية الهيكل التنظيمى المصرفى ورفع كفاءته ، وذلــك مــن خــلال استبعاد أى مستويات إدارية لا توجد حاجة ضرورة لوجودها.

٤/٨/٤ توازن السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

وفقا للنظرية التقليدية للتنظيم فإن أى عمل جماعى مطلوب إنجازه، لابد من منح الشخص المسئول الأول عنه سلطة تمكنه من توجيـــه أداء القائمين بهذا العمل نحو تحقيق الهدف المرغوب بكفاءة وفاعلية.

وقــد عرف التقليديون Traditionalists السلطة بأنها الحق الممنوح للمركز الإدارى فى إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم(٣٣). ويتضح من هذا التعريف أن السلطة تمنح للوظيفة التى يشغلها الفرد داخل البنك، وليــس لــلفرد بصفته الشخصية ، فهى حق تنظيمى وليس حقا شخصيا. وبالتالى فكل مركز وظيفى داخل البنك له حقوق سلطوية Authoritative مختلفة عن الحقوق الممنوحة لمركز وظيفى آخر.

فالســلطة التى يتمتع بها رئيس مجلس إدارة البنك مثلا تختلف عن السلطة الممنوحة لرئيس القسم. وبعبارة أخرى فإن قدر السلطة يتحدد وفقا للمســتوى الوظيفى الذى تمنح له هذه السلطة ، بغض النظر عمن يشغل هــذا المركــز. ولعل المقولة التقليدية (مات الملك ، عاش الملك) خير شــاهد على ذلك. فقد رحل الملك ، وجاء خليفته ليحمل نفس سلطاته وإن تغيرت الوجوه.

بيــنما أشــار آخرون إلى السلطة بأنها الحق فى تخصيص المهام وتوجيه أنشطة الآخرين(٣٤). وبالتالى فهم ينظرون إلى السلطة من منطلق أنهــا الأداة أو الوسيلة التى يحملون بها أفراد البنك على تنفيذ ما يوكل إليهــم من مهــام. وهــو ما يؤكــده مفهوم ثالث قدمه البعض الآخر من التقــليديين ، حيــث عــرفوا السلطة بأنها الحق فى توجيه تصــرفات الآخريــن " The right to direct the Actions of others "(٣٥).

كمــا عــبــر فــريــق رابــع عــن السلطة بأنها الحق الشرعى Legitimate right لاتخــاذ القــرارات وإصدار تعليمات للأفراد بما يجب

عملـــه[٣٦]. وقـــد ركز مقدموا هذا المفهوم على أن هذا الحق يتفاوت تبعا للمستوى الوظيفي الذى يشغله الفرد وحجم البنك التى يعمل به.

فإذا كانت المنشآت الفردية صغيرة الحجم يتمتع مالكها الذى يتولى الإدارة بســلطات مطــلقة أو نهائية ، بمعنى أنه لا ينازعه فيها أحد. فإن السلطة الممنوحة لأكبر مستوى إدارى بالبنك كرئيس مجلس الإدارة مثلا، أو العضـــو المنتدب مقننة بما منحته له الجمعية العمومية من صلاحيات، وبما أقره زملاؤه وأعضاء مجلس الإدارة.

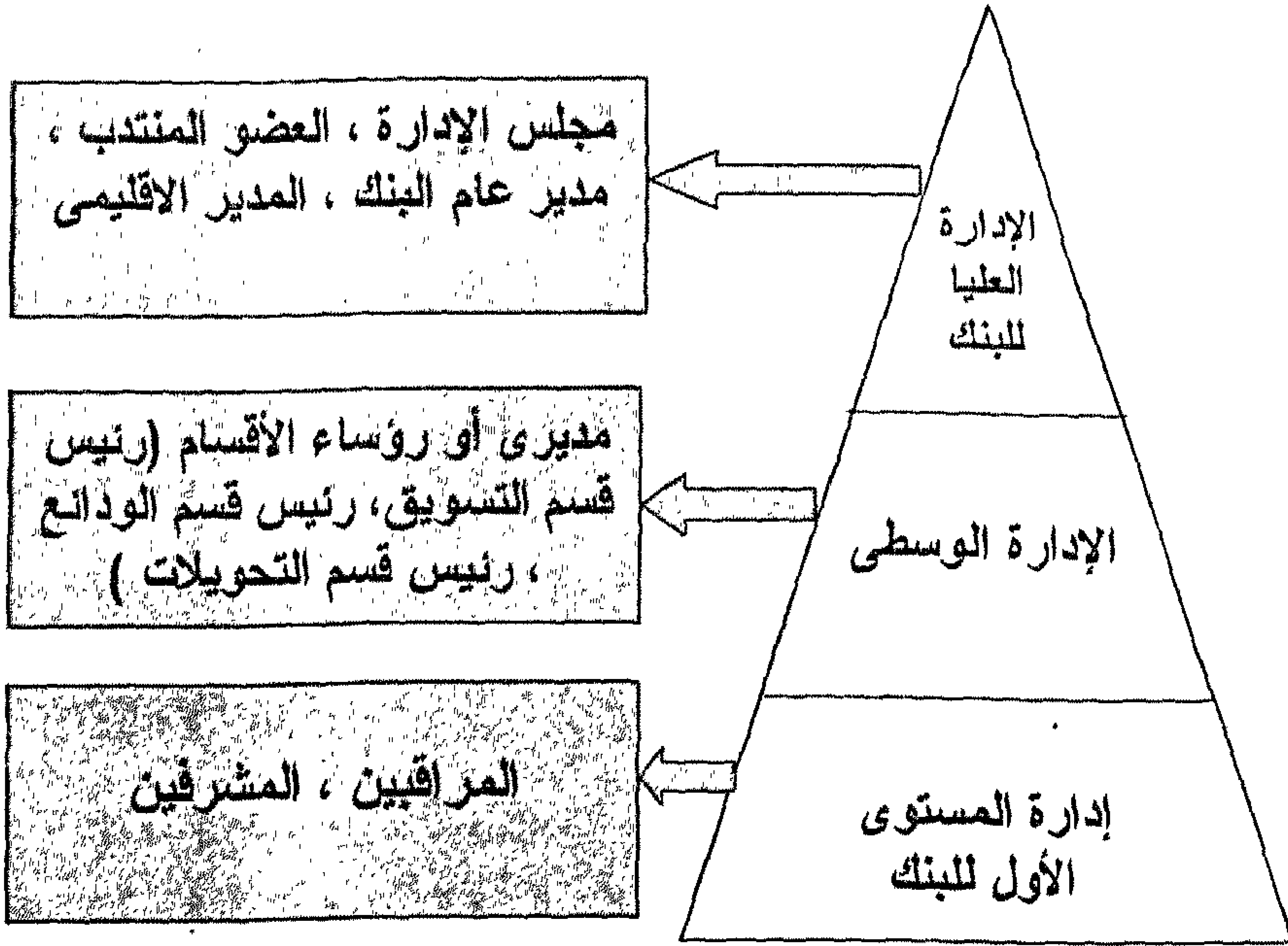
وقـــد وسع كتاب الفكر الإدارى المعاصر من مفهوم السلطة لتشمل الحـــق الشـــرعى والرســـمى للمدير فى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بغرض تحقيق العوائد المرغوبة[٣٧]. وأكد هذا المفهوم معاصــــرون آخرون حيث عرفوا السلطة بأنها الحق الممنوح من المنظمة فى اتخـــاذ القـــرارات ، والقيام بالتصرفات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة[٣٨].

وهـــناك ما يعرف **بهيكل السلطة** Authority Structure الذي يتخذ الشـــكل الهرمى من أعلى البنك بداية من الإدارة العليا متمثلة فى مجلس الإدارة ، إلى أســـفله انـــتهاء بإدارة المستوى الأول . وذلك كما يبدو من الشكل (٤-١٢) ، حيث تتمثل عناصر هذا الهيكل فيما يلى:

(أ) الإدارة العليا للبنك Top Management وتضم :

١- مجـــلس الإدارة Board of Directors : يتمثل ملاك معظم البـــنوك العالميـــة الكـــبرى فى حمـــلة الأسهم Stockholders . ونظرا لافتقارهم للخبرات والمعلومات والمهارات المطلوبة لإدارة هذا الحجم من التـــنظيم المصـــرفى ، يلجأ هؤلاء الملاك إلى انتخاب مجلس إدارة يقوده رئيـــس يتخذ معظم القرارات الاستراتيجية المؤثرة على البنك ، ويشاركه أعضاء المجلس الذين يتمتعون بالتالى بسلطات أقل.

شكل ٤-١٢: الهرم التنظيمى وهيكل السلطة
Organizational Pyramid & Authority Structure



٢- العضو المنتدب المكلف بالإدارة ويطلق عليه فى الكثير من البنوك العالمية بالمسئول التنفيذى الأول Chief Executive officer (واختصارها المتداول CED)، وهو الشخص المسئول بصفة شخصية ومباشرة أمام مجلس الإدارة والملاك عن الأداء الكلى للبنك. وفى معظم الأحيان يكون هذا الشخص هو رئيس مجلس الإدارة ، وفى هذه الحالة يشغل قمة الهرم التنظيمى Organizational Pyramid .

٣- مدير عام البنك ، ونوابه ، وعادة ما يطلق عليهم الإدارة الاستراتيجية نظرا لأن عبء التخطيط الاستراتيجى والقرارات الاستراتيجية غالبا ما تقع على عاتقهم.

(ب) الإدارة الوسطى Middle Management وتتمثل فى مديرى أو رؤساء الأقسام أو الإدارات الوظيفية كمدير التسويق ، مدير الموارد البشرية ، مدير نظم المعلومات ، مدير الائتمان ، وهكذا. وهذا المستوى الإدارى يطلق عليه الإدارة الميدانية ، لارتباطه بالخطط الميدانية التى تغطى فترة زمنية قصيرة الأجل نسبيا.

(ج) إدارة المستوى الأول First-level Management : ويضم المراقبين ، المشرفين ، ويطلق عليهم الإدارة التشغيلية ، حيث يرتبط هذا المستوى بالخطط والقرارات التشغيلية.

وفى ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح تعريف السلطة التنظيمية فى البنوك على النحو التالى:

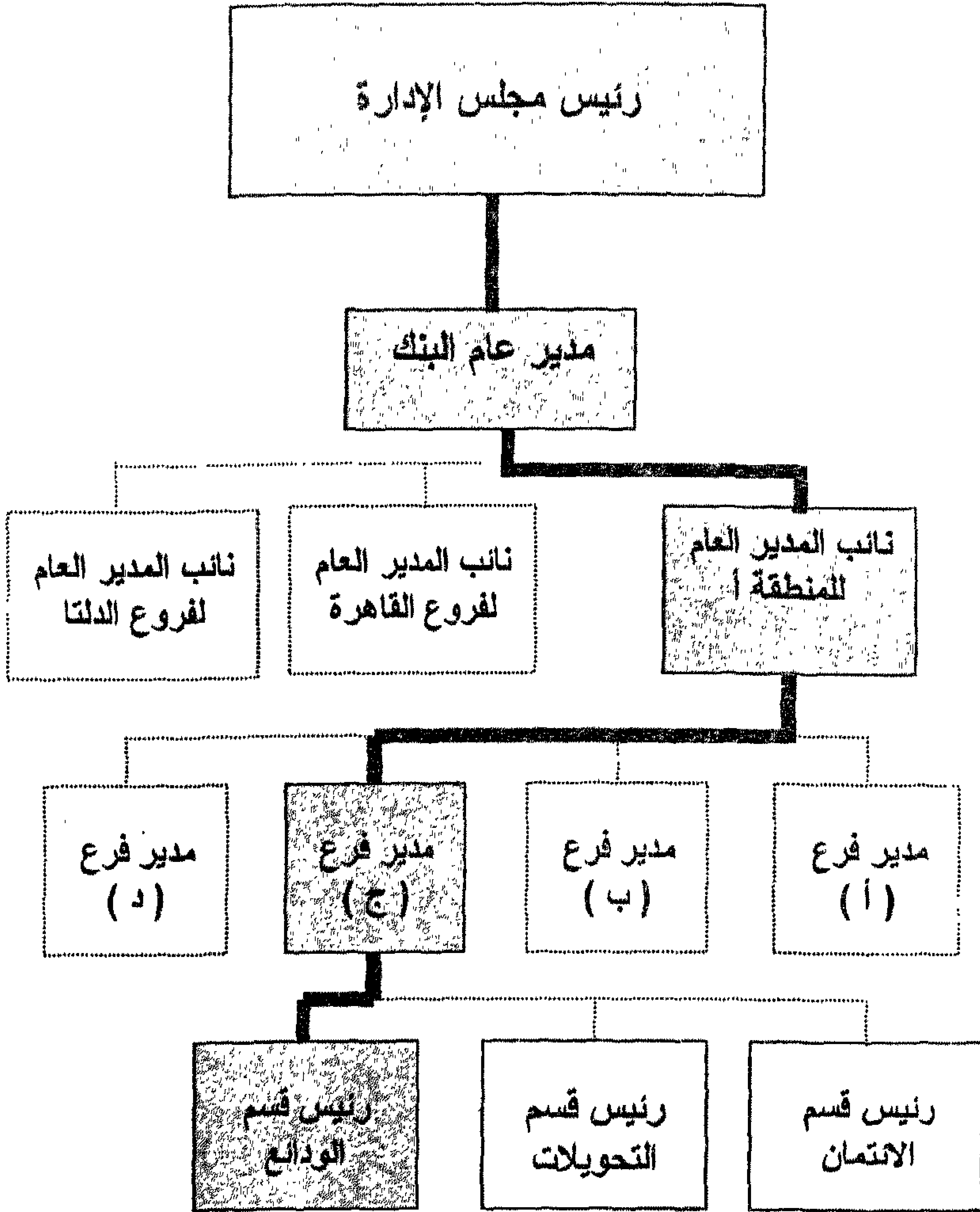
تشير السلطة Authority إلى الحق المقنن تنظيميا للمركز الإدارى فى إصدار الأوامر والتعليمات ، وتخصيص الموارد ، واتخاذ القرارات ، وتوجيه تصرفات أفراد يشغلون مستويات إدارية أقل بالبنك.

ويمكن التفرقة بين نوعين من علاقات السلطة داخل البنك ، هما[٣٩].

(أ) السلطة الخطية Line Authority :

وتتمثل في علاقات السلطة التي توجه تصرفات المرؤوسين وتمتد في شكل خطوط مستقيمة من أعلى البنك إلى أسفله ، ونمطها " رئيس – مرؤوس " . حيث يحق لكل رئيس على خط السلطة إصدار الأوامر والتعليمات لمن يليه على نفس الخط ، وفى المقابل يخضع لسلطة من يعلوه على نفس هذا الخط. أى أنها تعكس سلسلة الأوامر ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-١٣).

شكل ٤ــ١٣: علاقات السلطة الخطية
Line Authority Relations



السلطة الخطية

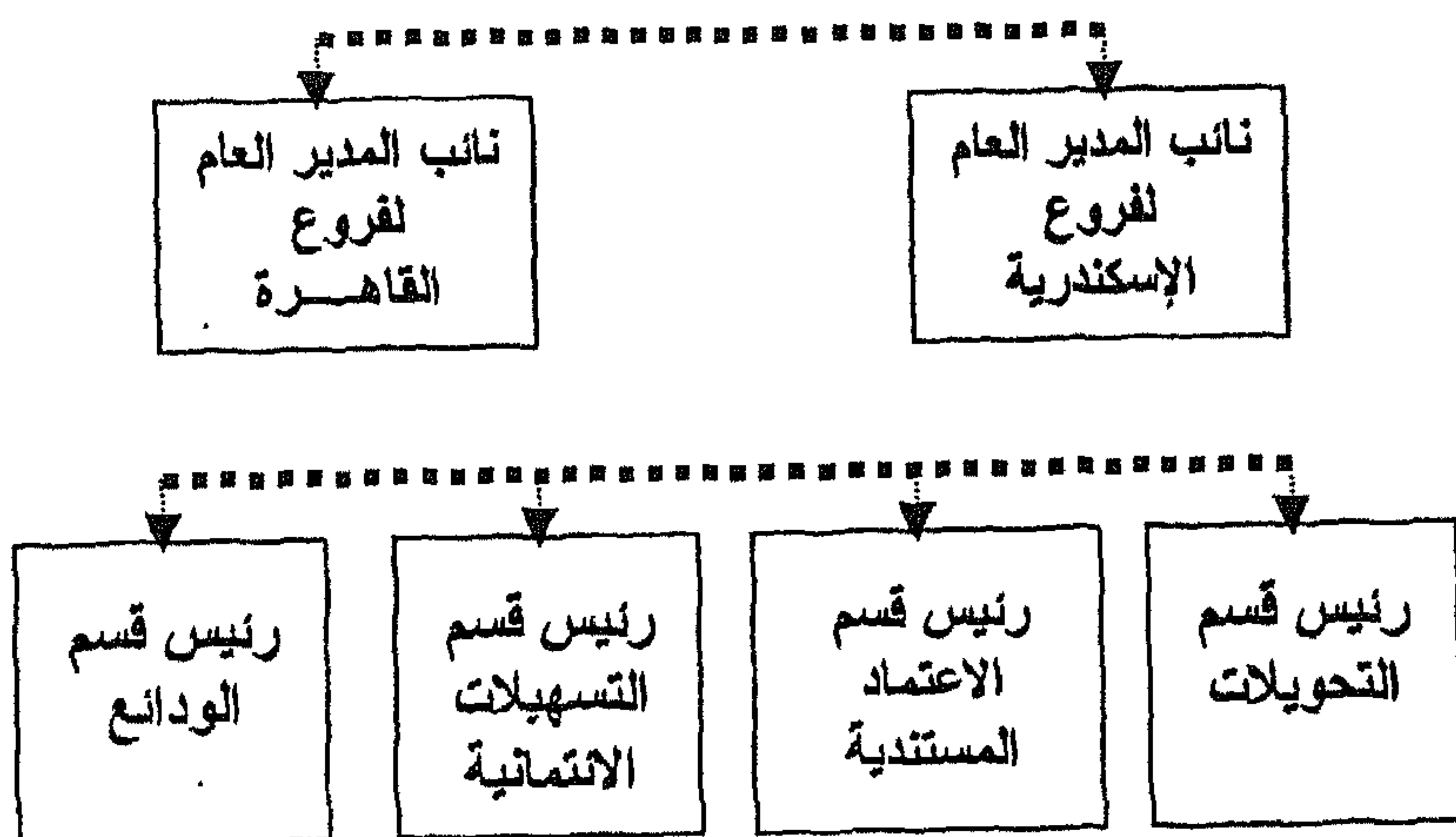
فعلى سبيل المثال ، يوضح لنا الشكل السابق أن مدير الفرع ج يمارس سلطاته الوظيفية على المستوى الإدارى الأقل ، وهو هنا رئيس قسم الودائع ، كما يخضع فى الوقت ذاته لسلطة المستوى الإدارى الأعلى والمتمثلة فى سلطة نائب المدير العام لفروع الإسكندرية.

(ب) السلطة المساعدة Staff Authority :

وتتمثل في علاقات السلطة التي تمتد أفقيا لتدعم وتساعد وتنصح من هم علي نفس المستوى الإدارى (أى علي نفس خط السلطة) ، وتقلل العبء المعلوماتي Informational burden الواقع علي كل منهم، ونمطها " مسئول إدارى ــ مسئول إدارى ". وذلك على النحو الذى يظهره الشكل (٤-١٤).

فمثلا العلاقة بين سلطة نائب المدير العام لفروع الإسكندرية. وزميله نائب المدير العام لفروع القاهرة، وهما يشغلان نفس المستوى الإدارى هى علاقة سلطة مساعدة.

شكل ٤ــ١٤ : علاقات السلطة المساعدة بالبنوك
Staff Authority Relations



فكليهما يمكن أن يقدم المساعدة للآخر ويدعمه بالمعلومات المتوافرة لديـــه والتى تساعد الطرف الآخر فى اتخاذ القرارات ، وهو ما نعنى به تقليل العبء المعلوماتى.

وكـــذا الحـــال بالنســـبة لعلاقـــات السلطة بين كل من رئيس قسم الـــتحويلات ، رئيـــس قسم الاعتمادات المستندية ، رئيس قسم التسهيلات الائتمانية ، رئيس قسم الودائع ، رئيس قسم الخزينة ، وهكذا.

أمـــا المسئولية Responsibility فقد عبر عنها البعض بأنها التزام الفـــرد بـــأداء مهام خصصت له وقبلها[٤٠]. فوفقا لهذا المفهوم لا يصبح الشـــخص مسئولا عن شئ إلا إذا تم تخصيص مهام محددة له ، وقبلها. وبالتالى التزم بأدائها وأصبح مسئولا عنها.

بينما أشار إليها آخرون بأنها تخصيص مهام لفرد يفترض أن يقوم بتـــنفيذها[٤١]. وعـــرفها فـــريق ثالث بإيجاز شديد بأنها " الالتزام بالأداء Obligation to perform "[٤٢]. فالمديرون يتخذون غالبا قرارات بما سوف يؤدونه بأنفسهم ، وبما سوف يلزمون المرؤوسين بأدائه.

ويطلق على عملية توزيع الأعمال على أفراد البنك **بتفويض العمل** والتى تنطوى فى جوهرها على ثلاث خطوات رئيسية، هى[٤٣] :

(أ) قيـــام مديـــر البنك بشرح العمل الذى سيكلف به كل فرد من مرءوسيه ، وهنا تنشأ المسئولية.

(ب) يمـــنح مديـــر البـــنك كل مرؤوس السلطة الملائمة لتنفيذ تلك المهام ، وهو ما يعنى تفويض السلطة Delegation of Authority .

(ج) يـــتولى مديـــر البنك محاسبة المرؤوسين على الأداء والنتائج المحققـــة، حيث يتوقع من المرؤوسين بأداء المهام التى كلفوا بها ، وفى المقـــابل أن يقوم المدير باتخاذ الإجراءات التصحيحية لأى انحراف عن الأداء المخطط.

والمبدأ التنظيمى هنا وفقا للفكر التقليدى هو أنه يجب توازن السلطة مع المسئولية ، حتى يمكن محاسبة أو مسائلة المدير الممنوح له هذه السلطة ، فلا يمكن اعتبار الفرد مسئولا عن أداء مهام لم يتم منحه السلطة الكافية لتنفيذها.

وفى المقابل يظل المدير مسئولا فى النهاية أمام المستويات الأعلى عن نتائج المهام التى فوض مرؤوسيه بأدائها، وهو ما يطلق عليه المسئولية النهائية Ultimate Responsibility .

وبالتالى يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى للمسئولية،والمساءلة :

المسئولية Responsibility تعنى التزام الفرد بأداء مهام تم تخصيصها له وقبولها منه ، بحيث يمكن محاسبته عنها.

أما المحاسبة أو المسائلة Accountability فتشير إلى عملية مطالبة المرؤوسين بتقديم نتائج المهام التى تم تكليفهم بأدائها إلى رؤسائهم.

٥/٨/٤ تفويض السلطة Delegation of Authority :

يقصد بتفويض السلطة عملية منح فرد آخر (مرؤوس) سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة[٤٤]. فالمدير قد يمنح بعض الصلاحيات لمرؤوس محدد ليستطيع تنفيذ مهام كلفه بها ، وحتى يمكن محاسبته هذا على نتائج أدائه.

وهناك العديد من المميزات لعملية تفويض السلطة فى البنوك ، أهما ما يلى:

١- إتاحة الفرصة للمديرين لممارسة الأنشطة الهامة داخل البنك كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

٢- سرعة اتخاذ القرارات بطريقة أكثر ملائمة لظروف الموقف.

٣- منح المرؤوسين الثقة فى أنفسهم ، ومنحهم الفرصة لتنمية مهاراتهم القيادية.

٤- تعد عملية تفويض السلطة بمثابة أداة إدارية فعالة لتدريب المرؤوسين داخل العمل On-The-Job Training .

٥- تمثل للمرؤوسين فرصة لإثبات وجودهم التنظيمى ، وتطوير أدائهم ، مما ينعكس إيجابيا على درجة رضائهم عن العمل.

٦- تتيح تفجير واكتشاف طاقات إدارية جديدة داخل البنك.

ومن جانب آخر ، توجد العديد من **المعوقات** نحو تفويض السلطة فى البنوك ، البعض منها يرجع إلى المديرين ، والبعض الآخر يرجع إلى المرؤوسين أنفسهم.

وتتلخص أهم المعوقات التى ترجع إلى المديرين فى الآتى:

١- شيوع بعض المعتقدات التنظيمية الغير محبذة لتفويض السلطة مثل " إذا أردت أن يتم العمل بالصورة الصحيحة ، فاعمله بنفسك ".

٢- عدم ثقة مدير البنك فى المرؤوسين ، وخوفه من فشلهم مما يعرضه للمساءلة فى النهاية.

٣- خوف مدير البنك من فقدانه لنفوذه وقوته ، إذا ما تم تفويض السلطة لأحد المرؤوسين وأجاد فى إنجاز الأعمال المطلوبة منه.

٤- عدم دراية مدير البنك الكافية بما ينبغى تفويضه.

٥- تجنب مدير البنك لاتهامه بعدم الدراية حال تفويض السلطة.

٦- افتقار مدير البنك لوسائل رقابية تتيح له الكشف المبكر أى تجاوزات حدثت نتيجة تفويض للسلطة.

أما المعوقات التى ترجع إلى المرؤوسين ، فأهمها هى:

١- تـــردد المرؤوسين نحو تحمل مسئولية السلطة المفوضة لهم ، خوفا من الفشل ، وبالتالى المساءلة.

٢- عـــدم وجود حافز قوى لدى المرؤوسين مقابل تحملهم تبعات السلطة المفوضة لهم.

٣- عدم ترحيبهم بسلطة فوضت إليهم لتنفيذ مهام غير واضحة.

سؤال



هل تفويض السلطة يعنى التنازل عنها؟

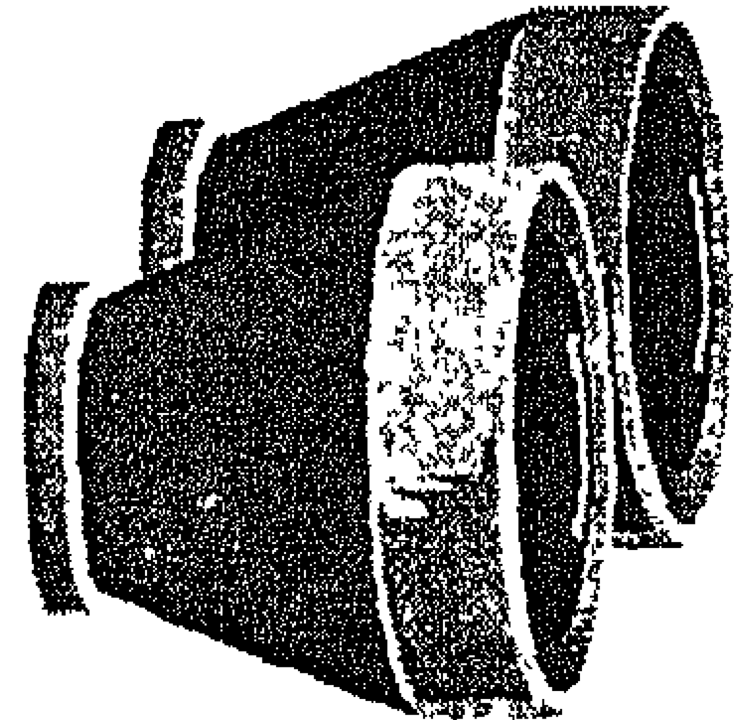
Is Delegation Abdication ?

الإجابة

تفويـــض السلطة لا يعنى التنازل عنها. فمدير البنك يقوم بتفويض بعـــض ســـلطاته إلى مرعوسيه من أجل فاعلية الأداء، حيث لن يستطيع القيـــام بجميـــع المهام فى وقت واحد بنفسه ، ولا الإشراف على مختلف أجزاء البنك . ولكنه سيظل مسئولا فى النهاية عن نتائج هذا التفويض.

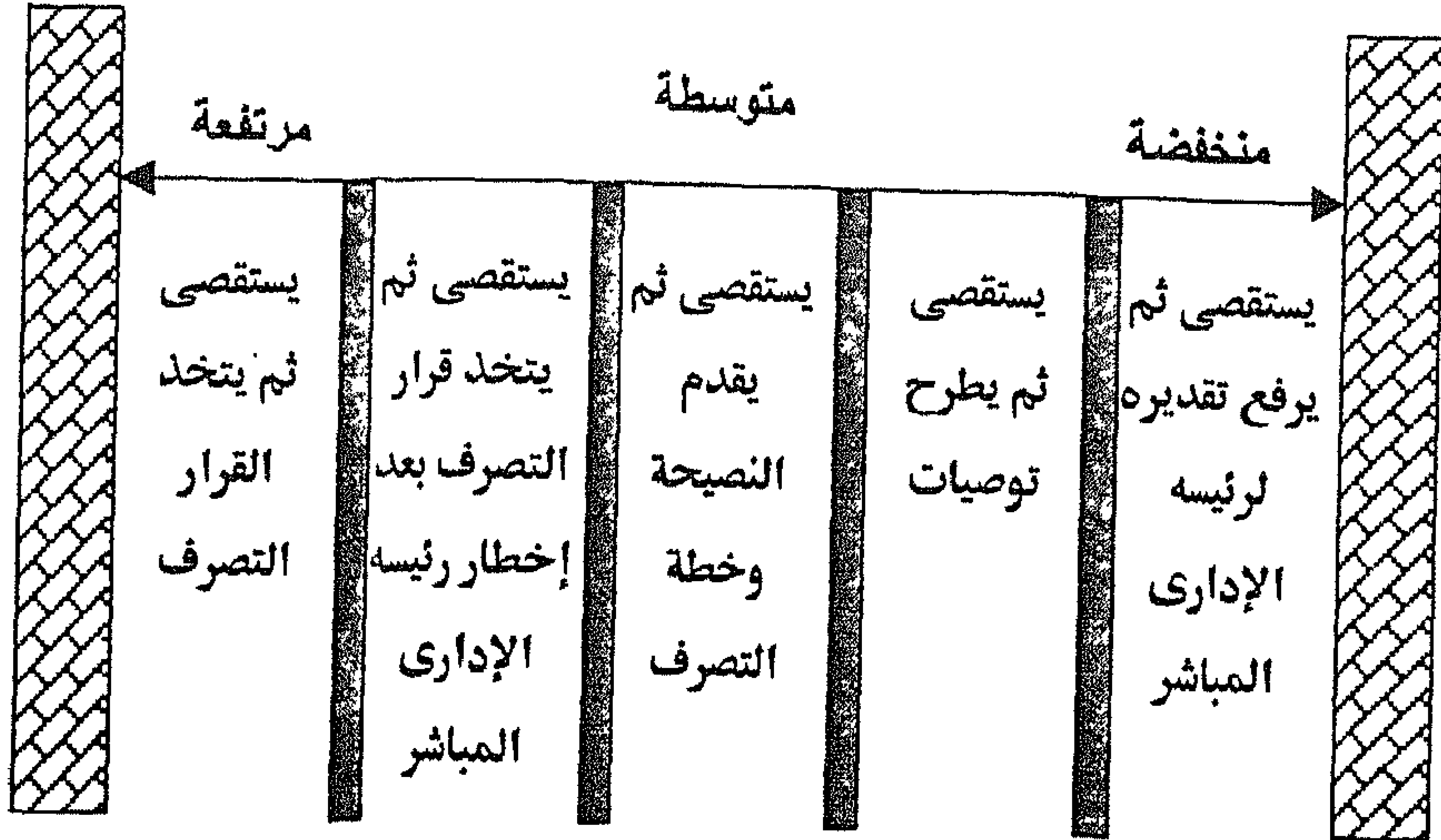
النظرة المعاصرة لتفويض السلطة Contemporary View :

يـــرى كتاب الفكر الإدارى المعاصر أن تفويض السلطة أو حجبها عن المرؤوسين لا يتم بشكل مطلق حيث عرفوا تفويـــض الســـلطة بأنه عملية تخصيص درجات متنوعة من السلطة للمرؤوسين .



ووفقا لنموذج التسلسل التفويضى للسلطة Delegation Continuum الذى قدموه ، والموضح بالشكل (٤-١٥) ،هناك درجات متفاوتة

شكل ٤ــ١٥: نموذج التسلسل التفويضى للسلطة بالبنوك
The Delegation Continuum Model



(منخفضة، متوسطة ، مرتفعة) لعملية تفويض السلطة بالبنوك ، ينطوى كل منها على نشاط أو تصرف يرتبط بدرجة هذا التفويض[٤٥].

ويتــبين لنا من النموذج ، أن المرؤوس الذي يمنح درجة منخفضة من التفويض تنحصر ممارسته للسلطة في مجرد التقصي عن المشكلة أو الموقــف محــل اتخاذ القرار ، ثم يقوم برفع تقريره إلى رئيسه الإداري المباشــر ، وينتهي بذلك دوره عند هذا الحد. والذي يتمتع بدرجة تفويض أعلى منه قليلا يستقصي المشاكل ثم يطرح توصياته بشأنها.

أما المرؤوس الذي يمنح درجة متوسطة من التفويض ، فله الحرية في تقصى المشكلة وتقديم النصيحة ، وطرح خطة التصرف حيال الموقف الــذي تــم تقصــيه. والذي يتمتع بدرجة أعلى من المتوسط يتاح له بعد التقصــي اتخــاذ القرار بالتصرف بعد إخطار رئيسه المباشر بالتصرف الذي سيتم اتخاذه.

بينما يقوم المرؤوس الذى يحظى بدرجة عالية من تفويض السلطة بالتقصى واتخاذ القرار بالتصرف ، دونما الرجوع لأى مستوى إدارى أعلى منه.

وقد نبه المجددون إلى وجود العديد من العوامل التى تتوقف عليها عملية تفويض السلطة ، سميت بالعوامل الشرطية Contingency Factor، فيما يلى أهمها(٤٦):

(أ) حجم البنك : Bank Size :

فكلما زاد حجم البنك تزايدت الحاجة نحو مزيد من التفويض للسلطة ، نظرا لارتفاع عدد القرارات التى يتم اتخاذها ، فضلا عن عدم توافر الوقت الكاف للإدارة العليا للإشراف على مختلف الأنشطة المتشعبة لهذا الحجم الكبير.

(ب) أهمية المهمة المصرفية :

فكلما تزايدت أهمية المهام التى سيتم تفويض السلطة لتنفيذها ، قل الميل نحو تفويض السلطة ، حيث ستفضل الإدارة العليا فى هذه الحالة ممارسة سلطتها بصورة مباشرة ، نظرا لأن القرارات المتخذة ستؤثر على مجمل أنشطة البنك.

(ج) درجة تعقد المهمة المصرفية Task Complexity :

تتطلب المهام المعقدة قدر أكبر من الخبرة ، وتوافر معلومات دقيقة، وبالتالى يتم تفويض السلطة فقط للمرؤوسين الذين يتمتعون بقدرات فنية ومعرفية تؤهلهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بتلك المهام.

(د) الثقافة التنظيمية للبنك Organizational Culture :

عندما يسود مناخ من الثقة فى أفراد البنك، فإن البيئة المصرفية ستدعم عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين.

(هـ) كفاءة المرؤوسين Qualification of Subordinates :

كلما ارتفعت كفاءة أداء المرؤوسين بالبنوك، تزايد ميل الإدارة العليا نحو تفويضهم المزيد من السلطة.

كما أعاد كتاب الفكر الإدارى المعاصر التأكيد على أنه بالرغم من أن السلطة تفوض ، إلا أن المسئولية النهائية لا تفوض ، حيث يظل الرئيس الإدارى مسئول فى النهاية عن نتائج المهام التى فوض سلطة لمرؤوسين لأدائها. ويعنى ذلك ـ طبقا لوجهة نظرهم ، أن التفويض هو مشاركة فى السلطة ، وليس تخلى عن المسئولية(*).

وبناء على ما تقدم ، أمكن للمؤلف تطوير التعريف التالى لعملية تفويض السلطة بالبنوك، وفقا للنظرة الإدارية المعاصرة:

يشير تفويض السلطة Delegation of Authority إلى عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين ، وفقا لعدد من العوامل الشرطية ، كحجم البنك ، ومدى تعقد المهام التى سيتم تفويض السلطة بشأنها ، والثقافة التنظيمية للبنك ، وكفاءة المرؤوسين المفوضة إليهم هذه السلطة.

٤/٨/٦ المركزية واللامركزية Centralization / Decentralization:

يرتبط تفويض السلطة بمفهوم لامركزية السلطة ، فإذا كان التفويض يعنى ـ كما سبق الإشارة ـ عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين ، فإن هذا المنح يؤدى إلى لامركزية اتخاذ القرارات داخل البنك. بمعنى أن المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة يمكنهم اتخاذ القرارات ذات الصلة بأنشطتهم.

---

*"Delegation is Sharing of Authority, not Abdication of Responsibility."

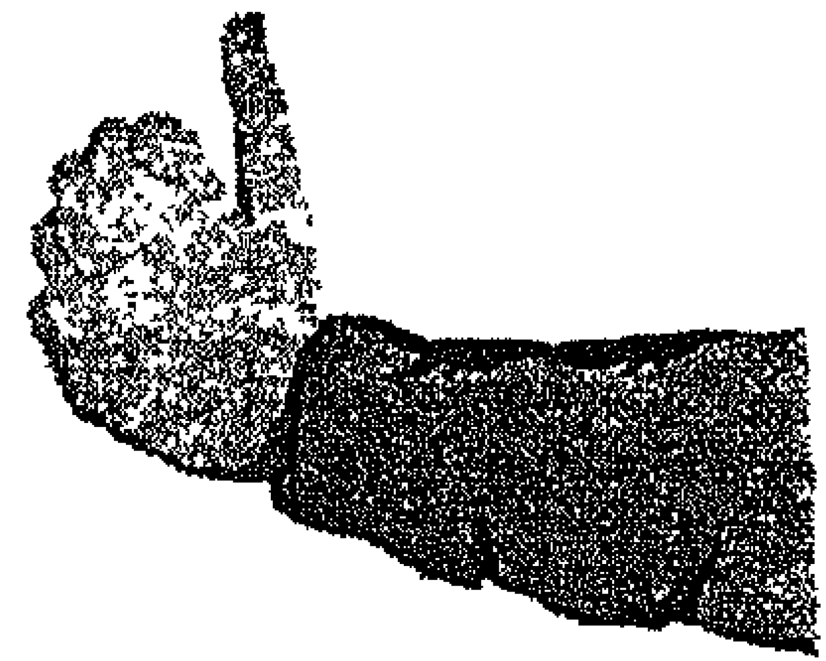
ويعتبر الفكر الإدارى المعاصر أن المركزية تعنى الاحتباس النسبي لسلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا للبنك . وفى المقابل فإن اللامركزية تعنى منح سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين بواسطة الإدارة العليا(٤٧).

فعلى سبيل المثال يعرف بعض المعاصرين المركزية بأنها حبس القرار بالقرب من المستويات التنظيمية العليا ، أما اللامركزية فهى وضع القرار بالقرب من المستويات التنظيمية الأقل(٤٨).

ويستخلص من المفهوم السابق أن المركزية تحول دون تدفق التيار التفويضي للسلطة من المستويات الإدارية الأعلي إلي المستويات الأدني ، حيث تظل سلطة اتخاذ القرار محتبسة في قمة التنظيم المصرفي.

وأكد آخرون نفس المفهوم السابق ، حيث عرفوا المركزية بأنها تركيز سلطة اتخاذ القرارات فى يد الإدارة العليا. أما اللامركزية فهى إعطاء المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرار(٤٩).

بينما قام البعض الآخر بتعريف المركزية واللامركزية بصورة أكثر تفصيلا ، فقد أشاروا إلى المركزية على أنها تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات فى مستويات الإدارة العليا ، أما اللامركزية فهى تشتيت لهذه السلطة لإتاحة الفرصة أمام جميع المستويات الإدارية فى التنظيم لاتخاذ القرارات(٥٠).



وتتمثل مزايا اللامركزية فى أنها تحسن كثيرا من فاعلية عملية اتخاذ القرار بالبنوك المختلفة ، حيث تتيح للمستويات الإدارية الأقرب للحدث أو الموقف والتى تتوافر لها القدر الأكبر من المعلومات ، اتخاذ القرار الملائم ، فهى فى النهاية أكثر العناصر تأثرا بنتائج القرار المتخذ. وخاصة إذا كان البنك يعمل فى بيئة غير مستقرة وكثيرة التغاير.

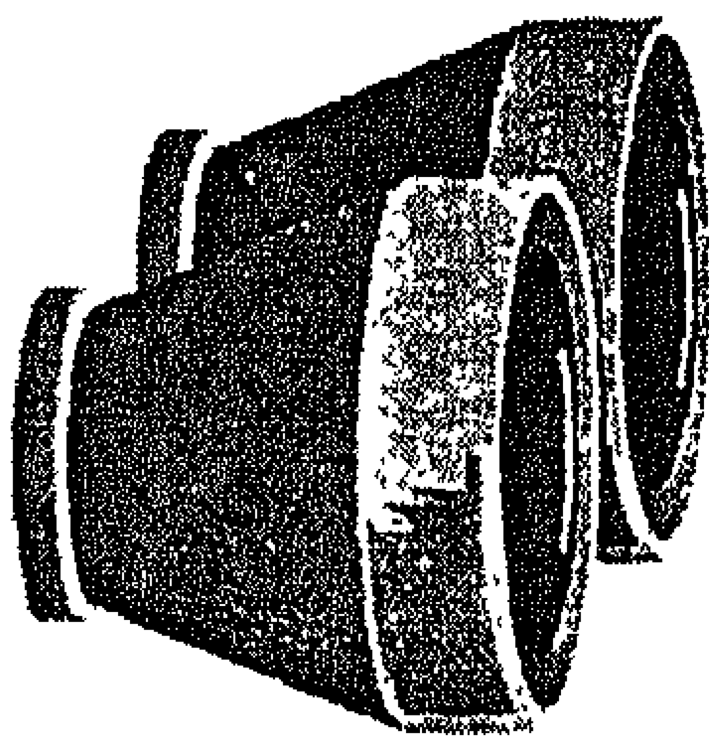
كمـــا تخفف اللامركزية كثيرا من العبء الملقى على عاتق الإدارة العـــليا، خاصـــة إذا كان البنك كبير الحجم ومتشعب الأنشطة. فضلا عن إسهامها فى تنمية وصقل الخبرات الإدارية للمرؤوسين.

لكـــن لا يجـــب أن يستدل من ذلك على أن اللامركزية أفضل من المركـــزية ، فاللامركزية المطلقة تعتبر أمر غير مرغوب ، حيث تؤدى إلى غيـــاب التنسيق بين أقسام البنك، وهو ما ينعكس سلبا على الأهداف التـــنظيمية . فضلا عن أن اللامركزية الشديدة ينجم عنها غياب نوع من الرقابة المركزية على التنظيم المصرفى.

ويرى البعض أنه حتى الآن لا يوجد مبدأ إدارى عام يمكن تطبيقه بشأن المركزية واللامركزية ، بالرغم من أن الهرم التنظيمى نفسه يجسد المركزية فى البنوك، فقمة الهرم تمثل مصدر السلطة والمركزية ، ومنها تـــنهمر الأوامر والتعليمات على رؤوس كافة المستويات الإدارية للبنك ، وتلك القمة بداخلها مراكز صناعة الأوامر(٥١).

النظرة المعاصرة للمركزية واللامركزية Contemporary View :

نـــادى كـــتاب الفكـــر المعاصـــر بضـــرورة تشجيع الاتجاه نحو اللامركزية فى البنوك ، لتحقيق المزايا التنظيمية الســـابق الإشـــارة لها ، لكنهم من ناحية أخرى أشـــاروا إلى أن المركزية واللامركزية هما شيئ نســـبى ، فالبنوك ذات التنظيم المركزى هى التى



عـــادة ما يتم صناعة قراراتها الهامة فى المستويات الإدارية العليا. بينما البـــنوك الغير مركزية التنظيم Decentralized هى التى يتم صناعة أغلب قراراتها فى المستويات الإدارية الأقل.

فالعبرة هنا بمدى أهمية القرار المتخذ ، فقد يعتبر البنك الذى ترتكز عمـلية اتخاذ قراراته الهامة فى المستويات الإدارية العليا ، بنك غير ذى تنظيم مركزي وفقا لهذا المفهوم ، لأن تلك القرارات لا يجوز منح سلطة اتخاذها للمستويات الإدارية الأقل.

وكمـا قدم المجددون عدد من العوامل الشرطية التى يتوقف عليها تفويـض السـلطة ، قدمـوا أيضـا العوامل المحددة لمدي مركزية أو لامركزية .

فمـثلا إذا كـان هـناك عدد كبير من القرارات يتم اتخاذها فى المسـتويات الإداريـة الأقل فى البنك ، فإن ذلك يشير إلى ارتفاع درجة اللامركـزية. والعكـس صحيح ، بمعنى إذا كان عدد القرارات منخفض فإذن ذلك يعنى ارتفاع درجة المركزية.

وإذا كـان عـدد القرارات الهامة المتخذة فى المستويات الإدارية الأقـل كـبير ، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع اللامركزية ، أما إذا كانت عمـلية اتخاذ القرارات فى المستويات الإدارية الأقل تنطوى على أنشطة وظيفيـة متنوعة (تسويق ، تمويل ، أفراد) بصورة قليلة ، فإن ذلك يعد مؤشرا على ارتفاع درجة المركزية.

وأخيرا إذا كانت المستويات الإدارية العليا فى البنك تقوم بمراقبـة ومـراجعة عملية اتخاذ القرارات التى تقوم بها المستويات الإدارية الأقل بصـورة مـتكررة ، فيعد هذا مؤشرا على ارتفاع درجة مركزية التنظيم المصرفى.

وفى ضـوء ما تقدم ، يقترح المؤلف التعريف الأتى لمركزية و لا مركزية التنظيم المصرفى:

تشـــير المركـــزية Centralization إلى عملية تركيز سلطة اتخاذ معظم القـــرارات فى المســـتويات الإدارية العليا للبنك. بينما تعنى اللامركزية Decentralization مـــنح المستويات الإدارية سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة بها.

٧/٨/٤ نطاق الإدارة Span of Management :

يشـــير نطاق الإدارة (يطلق عليه أيضا نطاق الإشراف Span of Control) إلى عـــدد المرؤوســـين الذيـــن يرأسهم أو يشرف عليهـــم مســـئولا إداريا واحدا بصورة مباشرة(٥٢). ووفقا لوجهة النظر التقليدية ، يعتـــبر إشـــراف المسئول الإداري على عشرة مرؤوسين أو أكثر بمثابة نطـــاق إشـــراف متســـع Wide Span . بيـــنما في المقابل يمثل إشراف المســـئول الإداري عـــلى اثـــنين وحـــتـــى أربعة نطاق إشراف ضيق Marrow Span .

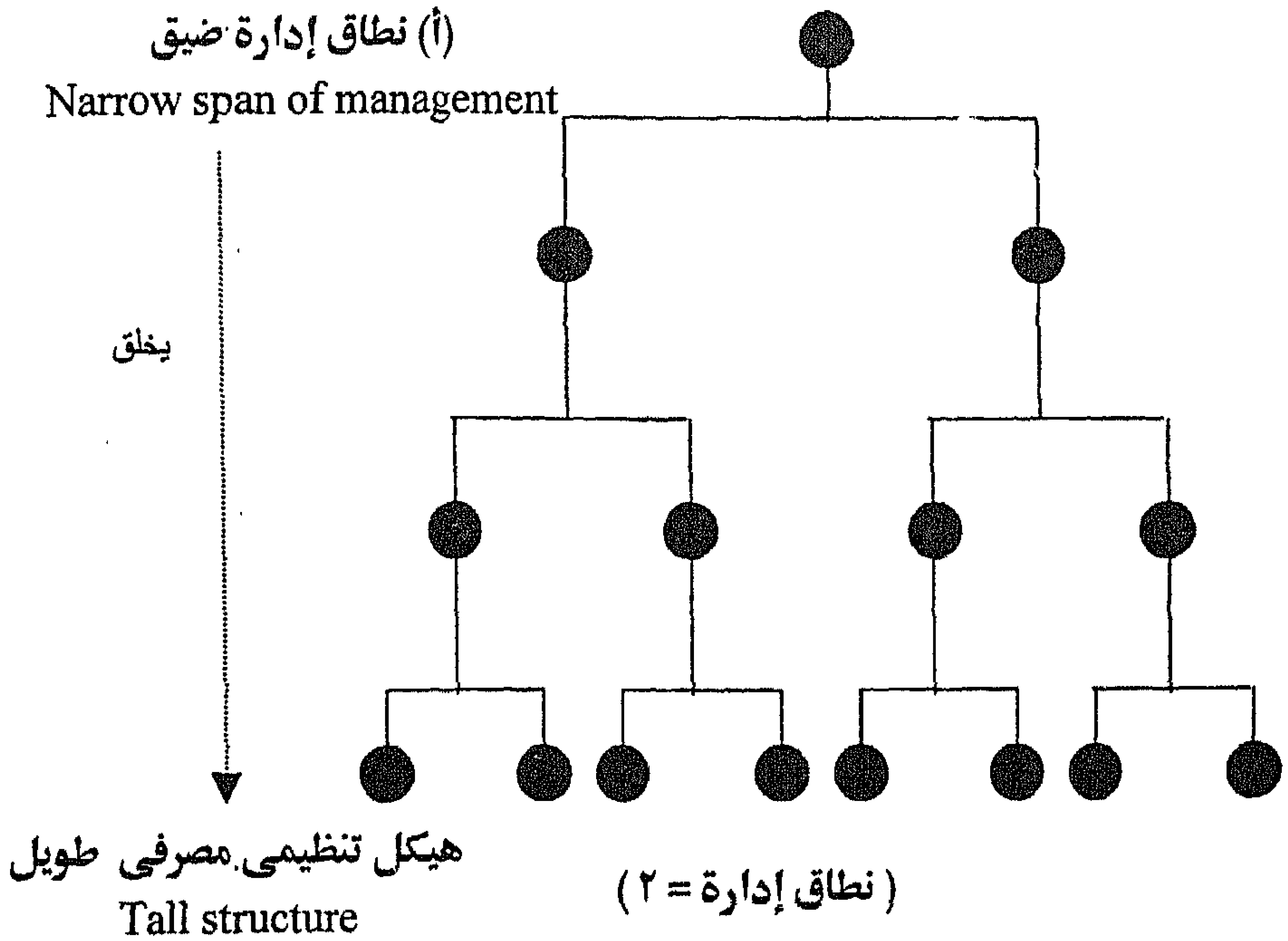
وهـــناك علاقـــة بين نطاق الإدارة وبين شكل التنظيم المصرفى ، فـــنطاق الإدارة الضـــيق يؤدى إلى زيادة عدد المستويات الإدارية بالبنك المعبرة عن هرمية السلطة Hierarchy of Authority ، وهو ما ينجم عنه استطالة التنظيم المصرفى . أما نطاق الإدارة المتسع فيؤدى إلى تخفيض عـــدد تـــلك المســـتويات الإدارية بالبنك ، ويسفر ذلك عن تسطح التنظيم المصرفى ، على النحو المبين بالشكل (٤-١٦).

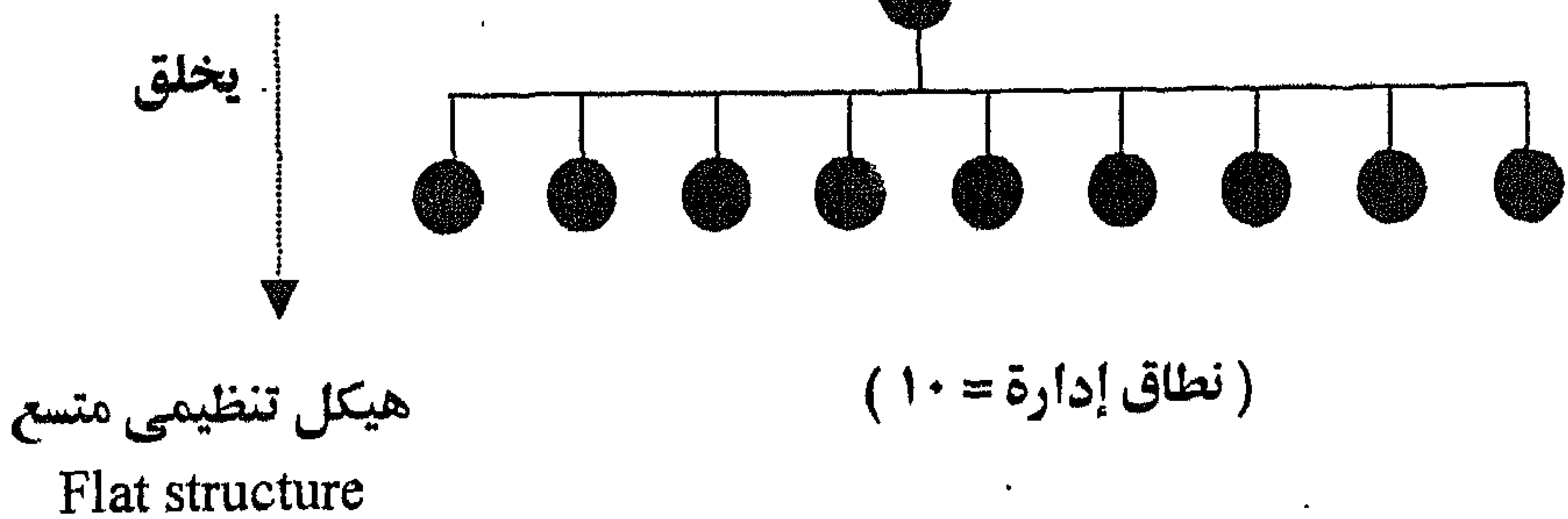


سؤال

ما هو نطاق الإدارة الأمثل للبنوك Optimal Span؟

شكل ٤ـ١٦: العلاقة بين نطاق الإدارة وشكل التنظيم المصرفى





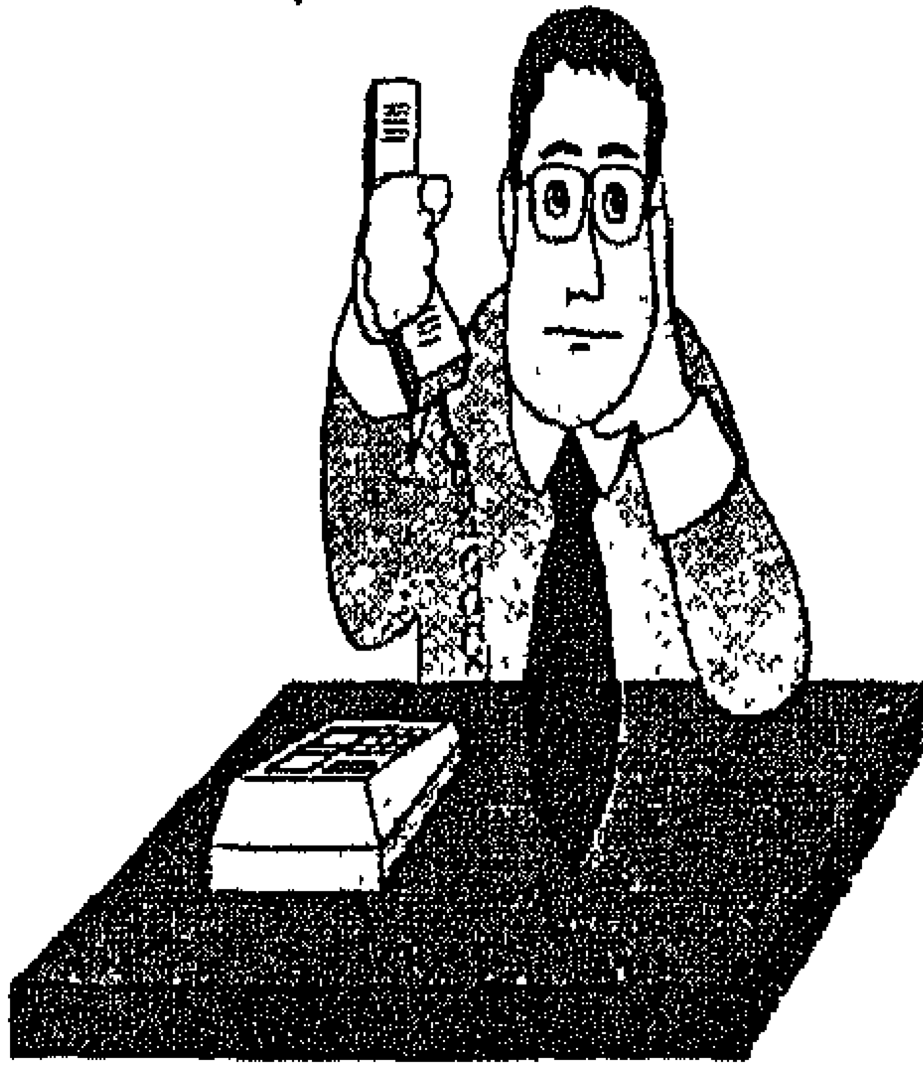
الإجابة

اهتم المنظرين Theorists والممارسون Practitioners بمسألة نطاق الإدارة الأمثل الذي ينبغي على البنوك المختلفة اتباعه. وبمعنى آخر ما هو العدد الملائم من المرؤوسين الذي يجب أن يتبع رئيسا واحدا حتى يمكنه أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية؟

ولتوخى الدقة ، يتطلب الأمر الإشارة إلى أن الدراسات ذات الصلة لم تتوصل حتى الآن إلى تحديد قاطع للعدد النمطي الذي يمكن استخدامه بفاعلية فى هذا الصدد ، كما لم يتم تقديم نموذج رياضى يحدد بطريقة كمية مستوى الإدارة الأمثل.

ويرجع ذلك إلى وجود العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على هذا المستوى ، مثل طبيعة العمل المصرفى الذي يؤديه المرؤوسون، المستوى المهارى للمرؤوسين ، حجم البنك، درجة التنوع المهارى الذي يضمه البنك ، مدى كفاءة المسئول الإداري.

وقد اتخذ البعض من الحالة المعنوية لكل من الرئيس والمرؤوس مؤشرا على مدى ملائمة نطاق الإدارة داخل البنك، حيث أشاروا إلى أنه فى ظل الظروف التى تبدوا فيها مظاهر التشتت مسيطرة على الرئيس، ومظاهر التذمر مسيطرة على المرؤوسين ، فذلك يعد مؤشرا على اتساع نطاق الإدارة أكثر من اللازم ، حيث يجد مدير البنك نفسه غارقا فى مشاكل ثانوية تؤثر على الوقت المخصص لإنجاز مهامه الأساسية. وفى المقابل لن يجد المرؤوسون المتابعة الكافية مع ضعف الرقابة عليهم لانشغال مدير البنك.



أما إذا كان مدير البنك يشعر بالإحباط، وكان التوتر هو المسيطر على المرؤوسين، فإن ذلك يعكس ضيقا شديدا فى نطاق الإدارة، ففى ظل هذا الوضع لن يجد مدير البنك ما يشغل به وقته سوى المتابعة المستمرة وعن قرب للمرؤوسين والضغط المتواصل عليهم، مما يسبب لهم توترا نفسيا، وعدم استقرار.

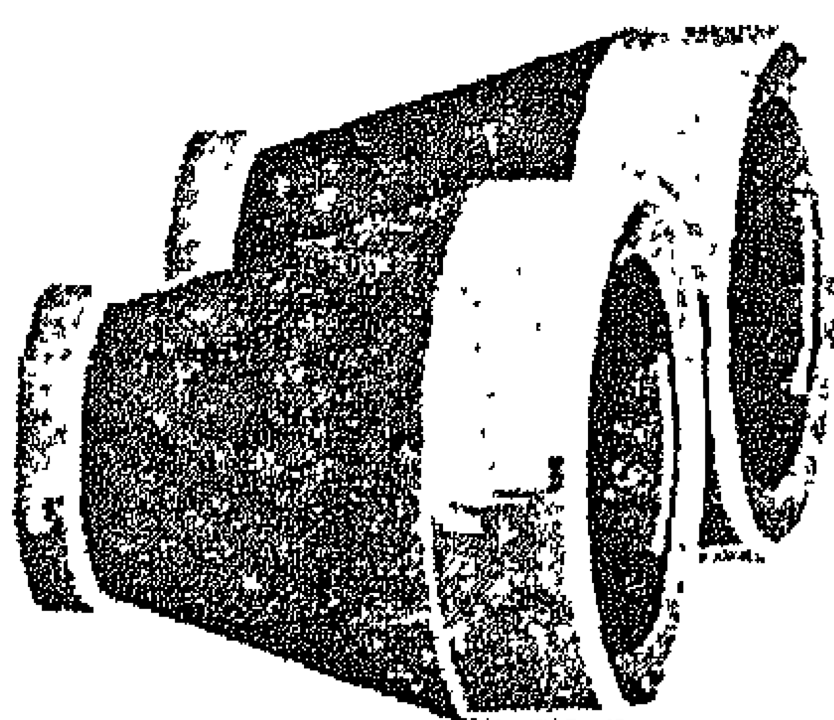
لكن بصفة عامة ، يمكن القول ، أن نطاق الإدارة الأضيق من اللازم Overly Narrow ينجم عن العديد من **المشاكل** ، أهمها ما يلى:

١- طول خطوط الاتصال داخل البنك نتيجة استطالته التنظيم.
٢- بطء حركة التنظيم المصرفي.
٣- تعدد مستويات اتخاذ القرار داخل البنك.
٤- ارتفاع احتمالات تسرب المعلومات وتشوهها.
٥- انخفاض الاستعداد للمبادرة لانحسار عملية تفويض السلطة.
٦- ارتفاع التكاليف الإدارية لتعدد المستويات الإدارية داخل البنك.
٧- توتر المرؤوسين نتيجة المتابعة عن قرب.
٨- تنامي الإحساس لدى المرؤوسين بأن الإدارة العليا بعيدة عنهم، وعن ظروف وبيئة التنفيذ.
٩- ابتعاد المديرين عن تطوير الأداء وتقنيات العمل ، نتيجة تكريسهم وقتا أطول للإشراف على المرؤوسين.

أمـا المشاكل التى يخلقها نطاق الإدارة المتسع أكبر من الضرورى Overly Wide فيمكن تلخيصها في انشغال مدير البنك بمسائل فرعية متعددة تأتى على حساب الاهتمام المعطى للمهمة الأساسية، وعدم انتظام سير العمل ، وانحراف الأداء نتيجة ضعف الرقابة على المرؤوسين.

النظرة المعاصرة لنطاق الإدارة Contemporary View:

يـــرى المعاصـــرون أن نطـــاق الإدارة المتسع يصبح هو النطاق الأمـــثل للبنوك عندما يتسم العمل المصرفى بالـــرقابة والـــنمطية ، ويتمـــتع المرؤوسون بمهارات عالية ، وتتوافر فرص تدريبية جيدة للعامـــلين ، ويمتـــلك المديرون قدرات أدائية عاليـــة تمكنهم من الإشراف على عدد كبير نسبيا من المرؤوسين.



بينما يصبح نطاق الإدارة الضيق هو الأمثل فى حالة وجود العوامل العكســـية ، أى عـــندما يتســـم العمـــل المصـــرفى بالتنوع ، وعدم تمتع المرؤوســـين بمهـــارات عالية ، وقلة الفرص التدريبية الجيدة العاملين ، وعـــدم توافـــر المقـــدرة الكافيـــة للمديرين للإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.

ويلاحـــظ أن هـــذا الـــتوجه يتسق مع التوجهات التنظيمية الأخرى للمعاصرين ، مثل التوسع فى تفويض السلطة ، وتخفيض سلسلة الأوامر، وزيـــادة درجـــة اللامركـــزية. فهم دائمى الميل نحو الابتعاد عن ملامح التنظيم البيروقراطى.

واعـــتمد الفكـــر المعاصر على نموذج التسلسل التفويضي للسلطة للـــتأكيد عـــلى أن عملية تفويض أو عدم تفويض السلطة لا تتم بصورة مطـــلقة ، بل تتوقف على العديد من العوامل الشرطية. لذا تبنى هذا الفكر المدخل الشرطى فى تحديد نطاق الإدارة الأمثل.

فوفقـــا لـــلمدخل الشرطي Contingency Approach يتوقف النطاق الأمـــثل لـــلإدارة عـــلى عدد من العوامل يطلق عليها المحددات الموقفية Situational Determinants ، يمكن من خلالها الاسترشاد بالعدد الواجب

أن يشرف عليه مباشرة كل رئيس أدارى ، وبالتالي يصبح هذا العدد هو نطاق الإدارة الملائم للموقف أو الوضع التنظيمي بالبنك (٥٣).

وتتمثل تلك المحددات الموقفية فيما يلى : ١- مدى تماثل العمل المؤدى بواسطة المرؤوسين.

٢- درجة التشتت المكاني للمرؤوسين.

٣- درجة تعقد العمل المؤدى بواسطة المرؤوسين داخل البنك .

٤- درجة التوجيه والرقابة المطلوب ممارستها على المرؤوسين.

٥- الوقت المنقضى فى التنسيق مع الإدارات الأخرى للبنك.

٦- الوقت المطلوب للتخطيط.

ويتبين مما تقدم ، أنه إذا كانت درجة التماثل في العمل المصرفى المؤدى بواسطة المرؤوسين مرتفعة ، أي أن العمل تقريبا متطابق ، فإن نطاق الإدارة الملائم يصبح هو النطاق المتسع الذي يضم عشرة مرؤوسين فأكثر. أما إذا كان العمل الذي يؤديه المرؤوسون متشابها نسبيا فإن النطاق الملائم للإدارة يصبح نطاق الإدارة المتوسط الذي يضم بين خمسة إلى ٩ مرؤوسين.

بينما يعد نطاق الإدارة الضيق والذي يتكون من مرؤوسين إلى أربعة هو النطاق الملائم في حالة إذا ما كان العمل المؤدى بواسطة المرؤوسين متباين تماما. وهكذا بالنسبة لبقية المحددات الموقفية الأخرى.

٤ ـ ٩ تحور الهرم التنظيمي للبنوك

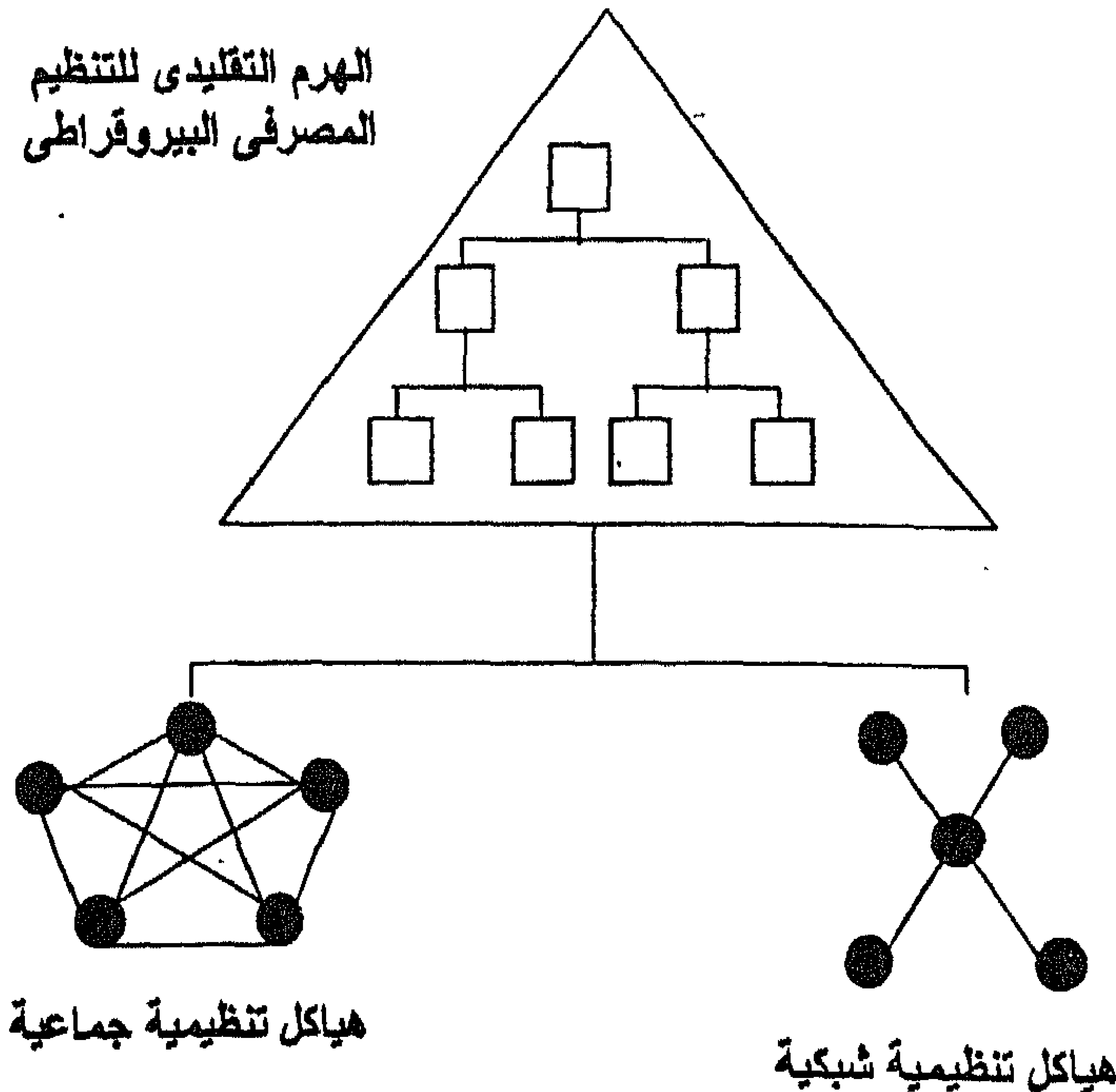
يطرح بعض كتاب الإدارة المعاصرين ظاهرة ما يعرف بتحور أو إعادة تشكيل Reshaping الهرم التنظيمى التقليدى للبنوك ، فهذا الهرم الذى ظل يعبر فى الماضى عن التنظيم البيروقراطى بما يحمله من استطالة فى الهيكل التنظيمي ، وطول سلسلة الأوامر ، وضيق نطاق

الإشـــراف ، وارتفـــاع درجـــة مركزية اتخاذ القرارات ، وكثرة القواعد والإجـــراءات ، وزيادة درجة الرسمية ، وارتفاع درجة التعقـــد ، وتعدد المســـتويات الإداريـــة داخل البنك ، تحـــول الآن إلى إشكـــال أخـــرى أفرزتهـــا التصميمات الحيوية ، كالهياكل الشبكية Network Structures ، وهياكل العمـــل الجماعـــى Team Structures . كمـــا هو موضح بالشكل (٤-١٧).

ويلاحـــظ أن تلك الأشكال الجديدة تحمل أقل قدر من ملامح التنظيم البيروقراطى ، بغرض مقابلة الاحتياجات والمتطلبات المتطورة للعملاء ، والتكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة التى تتسم بالحركية وعدم الاستقرار ، وانخفاض درجة عدم التأكد [٥٤].

شكل ٤ـــ١٧: تحور الهرم التنظيمى التقليدى للبنوك

Reshaping of Organizational pyramid



٤ ـ ١٠ مصطلحات مستخدمة

إعادة الهيكلة	Restructuring
الهيكل التنظيمى للبنك	Bank Organization Structure
الهيكل الرسمى للبنك	Bank Formal Structure
خريطة البنك التنظيمية	Bank Organization Chart
التعقد التنظيمى	Complexity
آليات التمايز	Differentiation Mechanisms
آليات التكامل	Integration Mechanisms
آليات الهيكل التنظيمى	Structure Mechanisms
التكوين الإدارى للبنوك	Departmentalization
الهياكل الوظيفية	Functional Structures
الهياكل الغير وظيفية	Divisional Structures
الهياكل الجماعية	Team Structures
الهياكل الشبكية	Network Structures
فرق العمل الوظيفية	Cross- Functional Teams
التصميم التنظيمى للبنك	Bank Organizational Design
السلطة الخطية	Line Authority
السلطة المساعدة	Staff Authority
تفويض السلطة	Delegation of Authority
التسلسل التفويضى لسلطة	Delegation Continuum
نطاق الإدارة	Span of Management

٤ ■ ١١ مراجع الفصل الرابع

1- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

2- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

3- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

4- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

5- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٦- مرجع رقم ٥.

٧- مرجع رقم ٥.

٨- مرجع رقم ٥.

٩- مرجع رقم ٣.

10- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

١١- مرجع رقم ٤.

12- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
-Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
-Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- د.طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

١٣- مرجع رقم ٤.

١٤- مرجع رقم ٣.

15- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow,V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

16- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

١٧- مرجع رقم ٣.

١٨- مرجع رقم ٥.

١٩- مرجع رقم ٥.

٢٠- مرجع رقم ٣.

٢١- مرجع رقم ٢.

٢٢- مرجع رقم ١٠.

٢٣- مرجع رقم ١٠.

24- Boone, L. and Kurtz, D., Contemporary Marketing, University of South Alabama, (The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers),1995 .
- Bovee, C. and Thill, J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992 .

- Etzel, M., Walker, B. and Stanton, W., Marketing, University of Notre Dam, (The McGraw - Hill Companies, Inc.), 1997 .
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997.
- د.طــارق طه، التسويق المعاصر، القاهرة، ١٩٩٨.

25- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٢٦- مرجع رقم ٢.

٢٧- مرجع رقم ٥.

٢٨- مرجع رقم ١٢.

٢٩- مرجع رقم ٤.

٣٠- مرجع رقم ٢.

٣١- مرجع رقم ٥.

٣٢- مرجع رقم ١٠.

٣٣- مرجع رقم ٢.

٣٤- مرجع رقم ٥.

٣٥- مرجع رقم ٣.

٣٦- مرجع رقم ٤.

٣٧- مرجع رقم ١٠.

38- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

39- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

-Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

٤٠- مرجع رقم ٥.

٤١- مرجع رقم ٤.

٤٢- مرجع رقم ٢.

٤٣- مرجع رقم ٥.

٤٤- مرجع رقم ٢.

٤٥- مرجع رقم ٣.

٤٦- مرجع رقم ٢.

٤٧- مرجع رقم ٣.

٤٨- مرجع رقم ١٠.

٤٩- مرجع رقم ٢.

٥٠- مرجع رقم ٥.

٥١- مرجع رقم ٥.

٥٢- مرجع رقم ١٢.

٥٣- مرجع رقم ٣.

54- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

الباب الثاني

2

إدارة الأصول المصرفية

Bank Assets Management

الفصل الخامس:

إدارة الائتمان المصرفي

Bank Credit Management

* **الأهداف التعليمية للفصل:**

- ✓ تفسير مفهوم إدارة الأصول والائتمان المصرفى.
- ✓ شرح الأنواع المختلفة للائتمان المصرفى ومعايير تصنيفه.
- ✓ تحليل نموذج مصفوفة التوافق Matching Matrix Model.
- ✓ شرح سياسات الائتمان المصرفى بالبنوك.
- ✓ بيان كيفية عمل متغيرات آلية تقييم مخاطر الائتمان.
- ✓ تحديد آليات تقييم مخاطر الائتمان المصرفى.
- ✓ تحليل مخاطر منح الائتمان النظامية، والغير نظامية.
- ✓ تفسير قاعدة تناوب العائد والمخاطر Risk-returns Tradeoff.
- ✓ تقييم طلبات الائتمان المصرفى.
- ✓ التعرف على مصادر معلومات الائتمان الداخلية والخارجية.
- ✓ شرح أدوات تحليل طلبات الائتمان.

٥-١ المقصود بإدارة الأصول المصرفية

البنوك ليست وعاء لحفظ أموال المودعين Safekeeper، بل تقوم بتوظيف واستثمار تلك الأموال المودعة لديها فى مجالات مختلفة لتدر عليها عوائد ، تحقق لها ربحية من ناحية ، وتمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه مودعيها من ناحية أخرى ، والتى تتمثل فى دفع فوائد عن ايداعاتهم ورد أصل المبلغ عند استحقاقه.

وتندرج الأنشطة المتعلقة بإدارة استثمارات البنوك لأموالها في مجـــالات الائتمان المصرفي ، أو الايداعات النقدية لدى الغير، أو الأوراق المالية تحت ما يسمى بإدارة الأصول Assets Management، أو إدارة الاستخدامات المالية.

باعتبار أن المفردات السابقة تمثل جانب الأصول في قائمة المركز المالي للبنوك. وأن توظيفها يتم أساسا بغرض الاستثمار. وإن كانت القروض بمفردها تمثل الجانب الأكبر من قيمة أصول مختلف البنوك، وهو ما يمكن التحقق منه مباشرة من مجرد النظر إلى ملخصات المراكز المالية السابق عرضها ، ومن نسب أصول البنوك الأمريكية الموضحة بالجدول (٥-١)[١].

فالبنوك غالبا ما توجه استثماراتها إلى ثلاث مجالات رئيسية، وهى الموضحة بالشكل (٥-١) وتتمثل فيما يلي [٢]:

(أ) الايداعات النقدية Deposits:

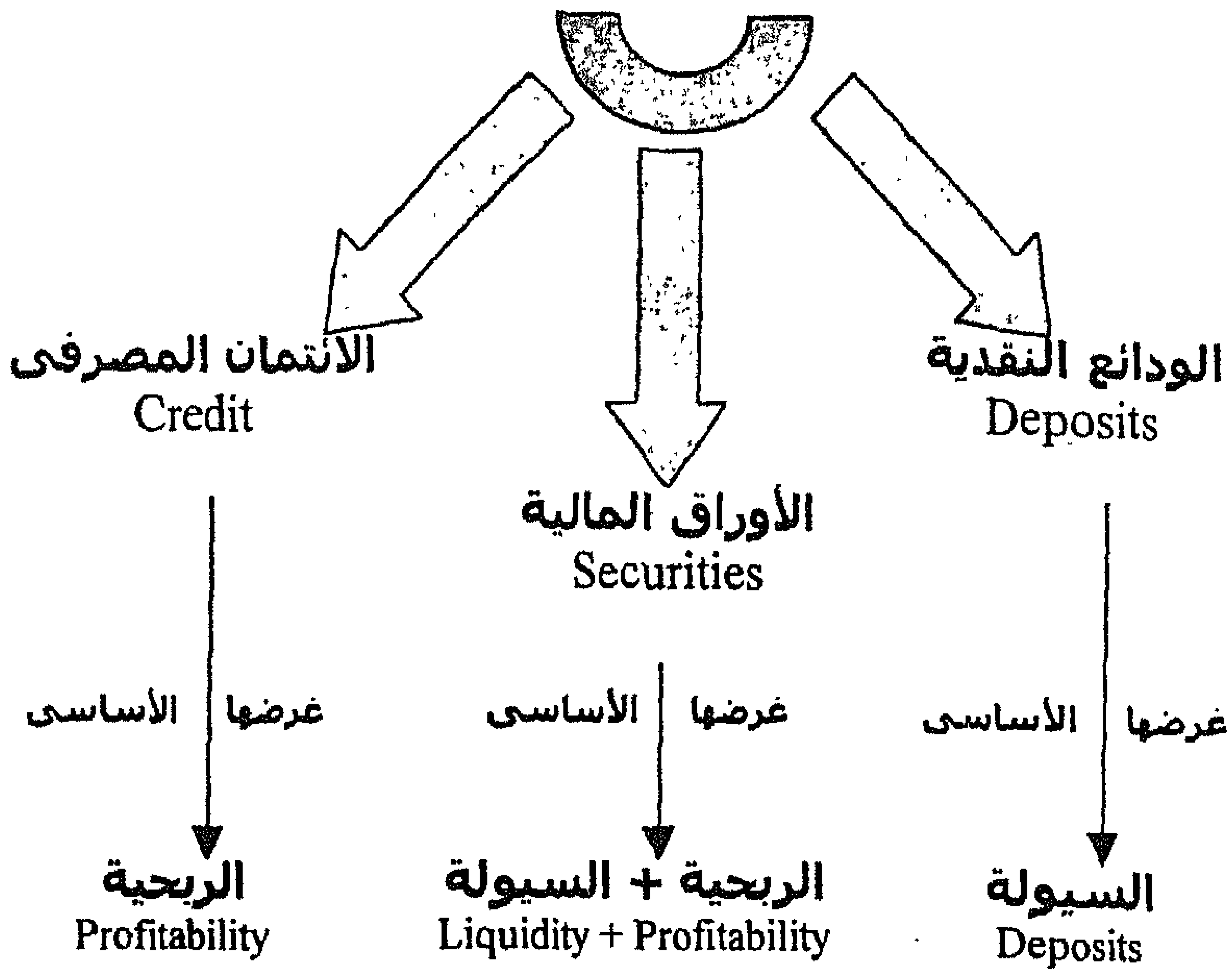
وتتمثل فى أموال البنك المودعة لدى البنوك التجارية الأخرى أو البنك المركزي بغرض أساسي هو توفير عامل السيولة Liquidity، والذي يشير إلى قدرة البنوك على تحويل الأصل إلى نقدية سائلة في أسرع وقت ممكن وبسعر مقارب (أو مناسب) لثمن شرائها[٣].

جدول ٥-١ : نسب إجمالى أصول وخصوم البنوك الأمريكية

البنود	النسب			
	١٩٨٠	١٩٨٧	١٩٨٩	١٩٩٣
أولا : الأصول Assets :				
النقدية Cash	%١٧,٩	%١١,٥٤	%٨,٠١	%٦,٤٧
الاحتياطى الاتحادى	%٣,٨	%٢,٥٥	%٢,٣٣	%٥,٣٨
الأوراق المالية Securities	%١٨	%١٤,٦٥	%١٧,٧٢	%٢١,٨٧
القروض Loans	%٥٤,٣٠	%٦٢,٠٥	%٦٢,٢٣	%٥٨,١٦
أصول متنوعة Miscellaneous	%٦	%٩,٢١	%٩,٧١	%٨,٢١
إجمالى الأصول Total Assits	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
ثانيا : الخصوم Liabilities				
ودائع جارية Demand	%٢٣,٣٠	%١٤,٩٦	%١٩,٨٦	%٢١,٨٩
ودائع توفير ولأجل	%٤٠,٧٠	%٥٥,٨١	%٥٠,٠٨	%٤٧,٧٢
ودائع اتحادية Federal Funds	%٧,٢٠	%٨,٦١	%٨,٢٤	%٨,٥٣
ديون أخرى قصيرة	%٢٣	%٥,٥١	%٦,[illegible]٦	%٥,١٤
ديون طويلة لأجل	%٠	%٩,٣٦	%٩,٤٧	%٩,٣٩
رأس المال وحقوق الملكية	%٥,٨٠	%٥,٧٥	%٦,٢٩	%٧,٣٣
	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

فوفقا لنظرية الاحتمالات تتوقع البنوك أن يكون الحجم اليومي لحركة الإيداعات متقارب مع حركة المسحوبات ، لذا فهي تحتفظ في الأحوال العادية بنقدية سائلة في خزائنها تكفي لمواجهة المسحوبات العادية المتوقعة، أما لمواجهة أي زيادة غير متوقعة يحتمل حدوثها في المسحوبات فهي تلجأ إلى استثمار جزء من مواردها المالية في ودائع نقدية يمكنها استردادها بسرعة.

شكل ٥-١ : مجالات توظيف البنوك لأصولها النقدية



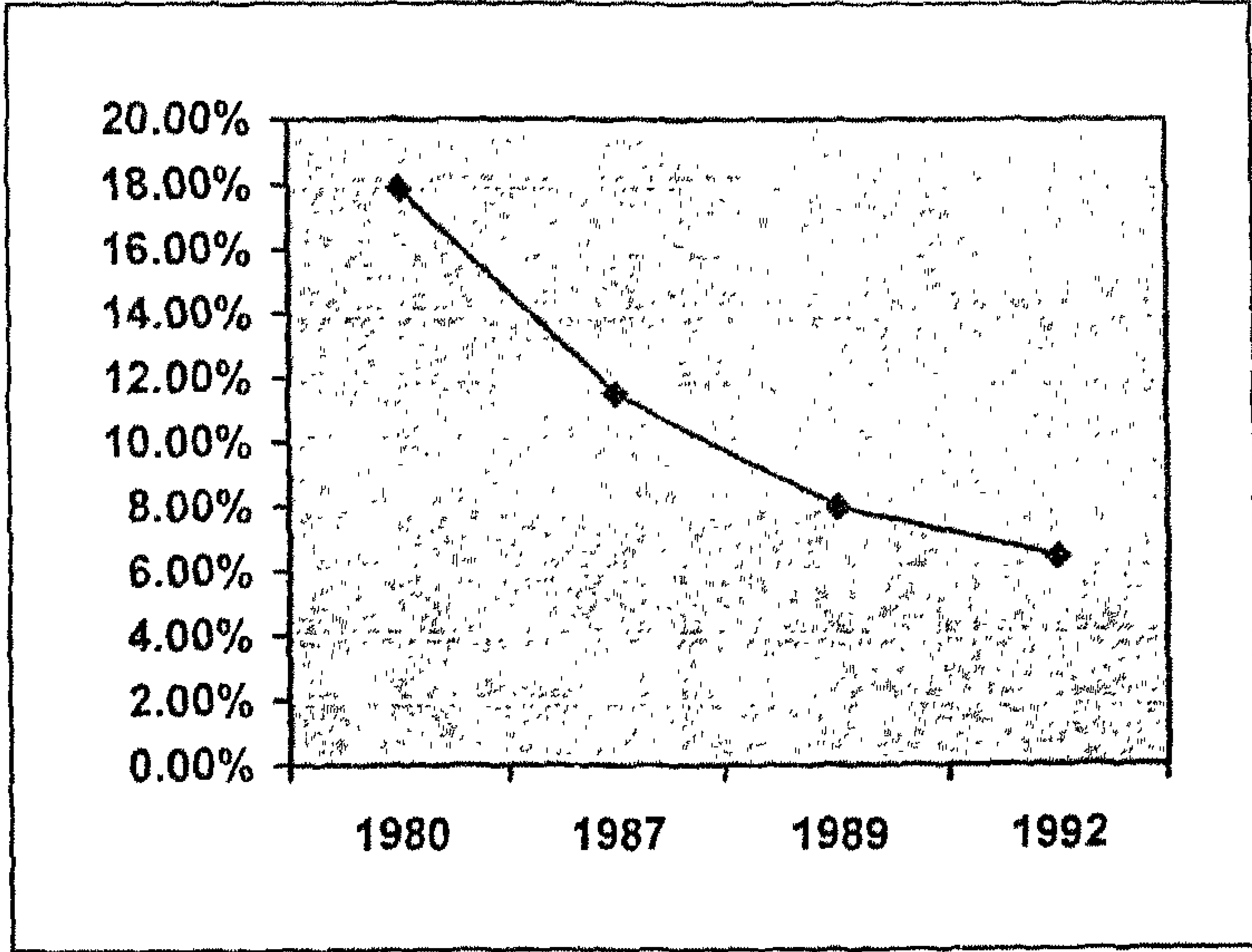
كما تستهدف البنوك أيضا من الاحتفاظ بأرصدة نقدية في حسابات لدى البنوك الأخرى إلى تسهيل التعاملات المصرفية المتبادلة بينهم ، كأعمال المقاصة مثلا.

ويطلق على الحساب الذى يضم النقدية السائلة بخزينة البنك والشيكات تحت التحصيل والمبالغ المودعة لدى البنك المركزى كاحتياطى قانونى (يسمى الاحتياطى الاتحادى بالنسبة للبنوك الأمريكية) **بالحساب النقدى** Cash Account .

وتمثل حاليا النقدية السائلة أقل من ٧% من إجمالى أرصدة البنوك الأمريكية ، بعد أن كانت فى السابق تبلغ ١٧,٩٠% وذلك على النحو المبين بالجدول السابق (٥-١) ، ويعكسه بيانيا الشكل (٥-٢)[٤].

ويقصد بالشيكات تحت التحصيل الشيكات المسحوبة على بنوك أخرى ولم يتم بعد تحصيل قيمتها نقدا.

شكل ٥-٢ : نسب النقدية السائلة
إلى إجمالى أصول البنوك الأمريكية



(ب) الأوراق المالية Securities

وتهدف البنوك من وراء استثمار مواردها المالية فى هذا المجال تحقيق هدفى الربحية والسيولة معا • فالربحية يمكن تحقيقها من خلال العائد المادى الذى تدره الأوراق المالية (أسهم ، سندات) وذلك على النحو الذى يمكن تبينه لاحقا.

أما السيولة فيمكن تحقيقها من خلال التحويل السريع ــ نسبيا ــ لتلك الأوراق إلــى نقدية بواسطة بيعها لمواجهة أي نقص يواجه البنك في هذا الصدد. وبالطبع تأتى الأوراق المالية قصيرة الأجل على قمة الأصول التي يمكنها استيفاء تلك المتطلبات.

(ج) الائتمان المصرفي Bank Credit :

ويعد أكثر مجالات الاستثمار جاذبية للبنوك ، نظرا لارتفاع العوائد المتولدة عنه مقارنة بالاستثمارات الأخرى ، وبالتالي فهو يحقق للبنوك وبصورة أكثر فاعلية هدف الربحية Profitability(٥).

وفى ضوء ما تقدم ، يمكن استخلاص المؤشرات التالية:

١- تستخدم البنوك أموالها في أكثر من مجال كالاستثمار فى الأوراق المالية، الإيداعات النقدية، الائتمان المصرفى.

٢- تستهدف البنوك من وراء تلك الاستثمارات تحقيق عدد من الأهداف مثل الربحية والسيولة وتسهيل التعاملات المصرفية. لكن هدف الربحية يظل هو الهدف الأساسي للاستثمار المصرفى.

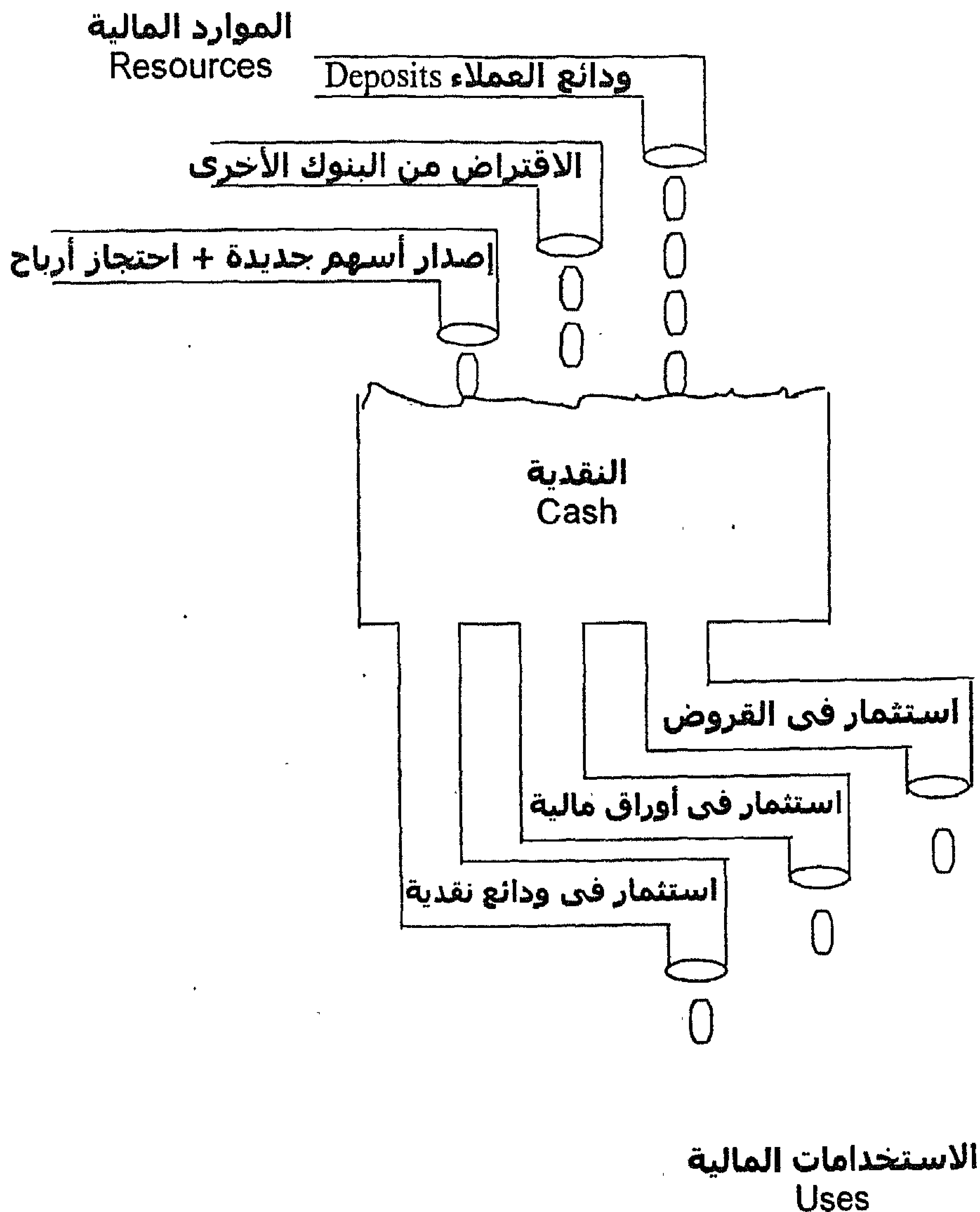
٣- يمثل الائتمان المصرفي مجال الاستثمار الأكثر جاذبية للبنوك، نظرا لارتفاع العائد المتولد عنه عن بقية العوائد المتولدة عن الاستثمارات الأخرى ، وبالتالي فهو الاستثمار الأكثر فاعلية في تحقيق هدف الربحية.

ويبسط الشكل (٥-٣) مفهوم الموارد والاستخدامات المصرفية[٦]. وسوف نتناول في الجزء التالي الائتمان المصرفي من مختلف جوانبه[٧].

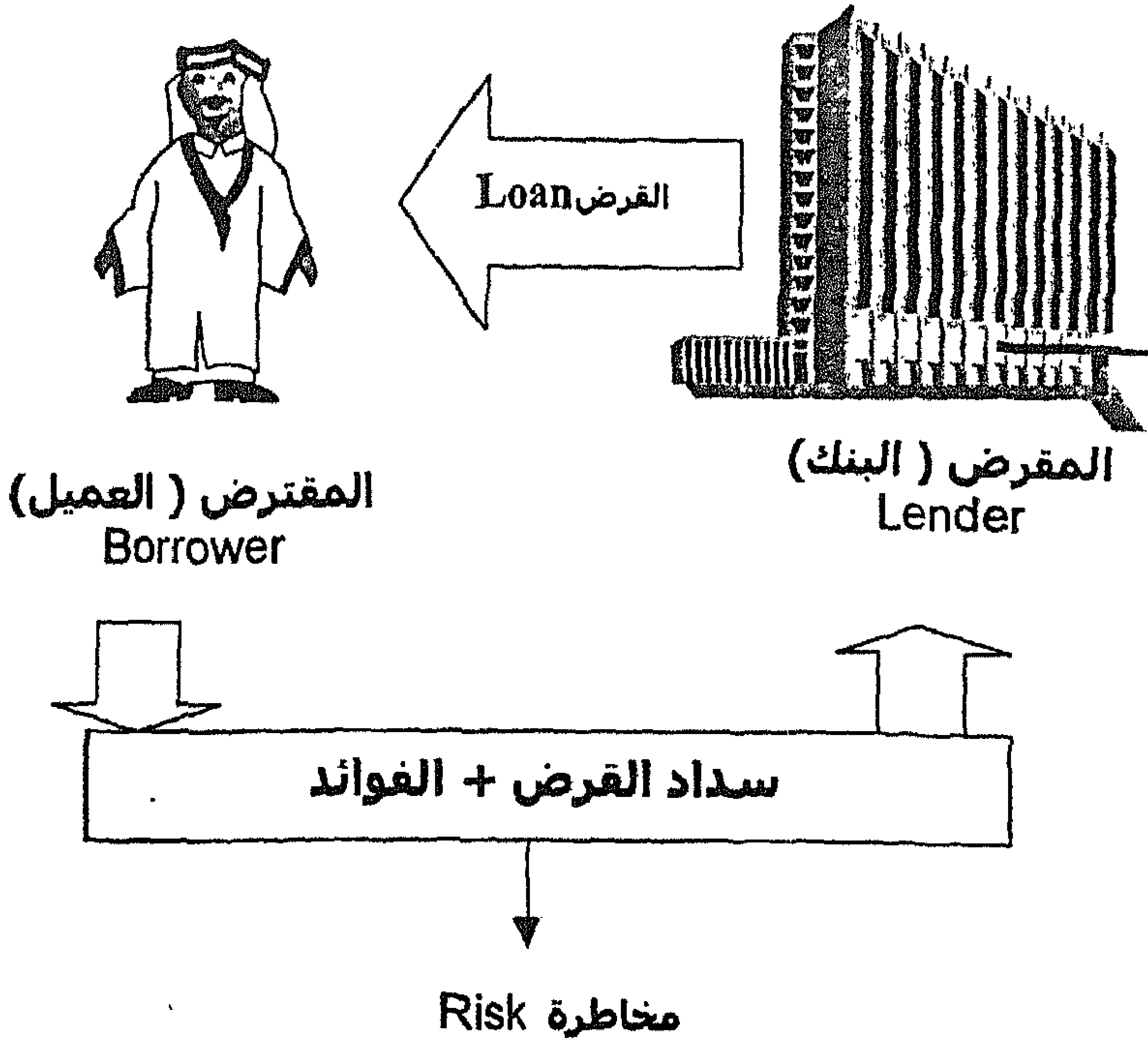
٥-٢ مفهوم الائتمان المصرفي

يتمثل الائتمان المصرفي بصفة أساسية في القروض Loans التي تمنحها البنوك لعملائها من الأفراد ، أو الهيئات ، أو البنوك التجارية الأخرى، ويحمل هذا الاستثمار من جانب البنوك في طياته مخاطرة Risk عدم قيام هؤلاء المقترضين Borrowers (العملاء) بسداد القرض وفوائده في الوقت المحدد للمقرض Lender وهو البنك ، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل (٥-٤).

شكل ٥-٣: تبسيط لمفهوم
الموارد والاستخدامات المالية للبنوك



شكل٥-٤: تبسيط لمفهوم الائتمان المصرفى



فالمخاطرة Risk تعرف من وجهة النظر المالية فى صورتها العامة بأنها احتمال عدم الوفاء بسداد الدين أو القرض . وتعتبر إحدى العوامل الهامة بجانب التضخم Inflation (ميل الأسعار للزيادة بمرور الزمن) المحددة لتكلفة الأموال(٨).

وبالتالى يمكنا تعريف مفهوم مخاطر الائتمان المصرفى Credit Risk بصورة أكثر تحديدا ، على النحو التالى(٩).

تشير مخاطرة الائتمان المصرفى إلى تلك المخاطر المفترضة أو البديهية Default Risk والمتمثلة فى عدم تأكد المقرض وهو البنك من قيام المقترض وهو العميل بسداد القرض الذى حصل عليه فى موعد استحقاقه.

وإذا كان مفهوم الائتمان ينصرف أساسا إلى القروض كما أوضحنا سلفا ، فهناك استثمارات غيرها تمثل أنماطا أخرى للائتمان المصرفى مثل نظام بطاقات الائتمان المصرفية Bank Credit Cards والذى طبق فى البداية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٢ بواسطة بنك Franklin National Bank بمدينة نيويورك(١٠).

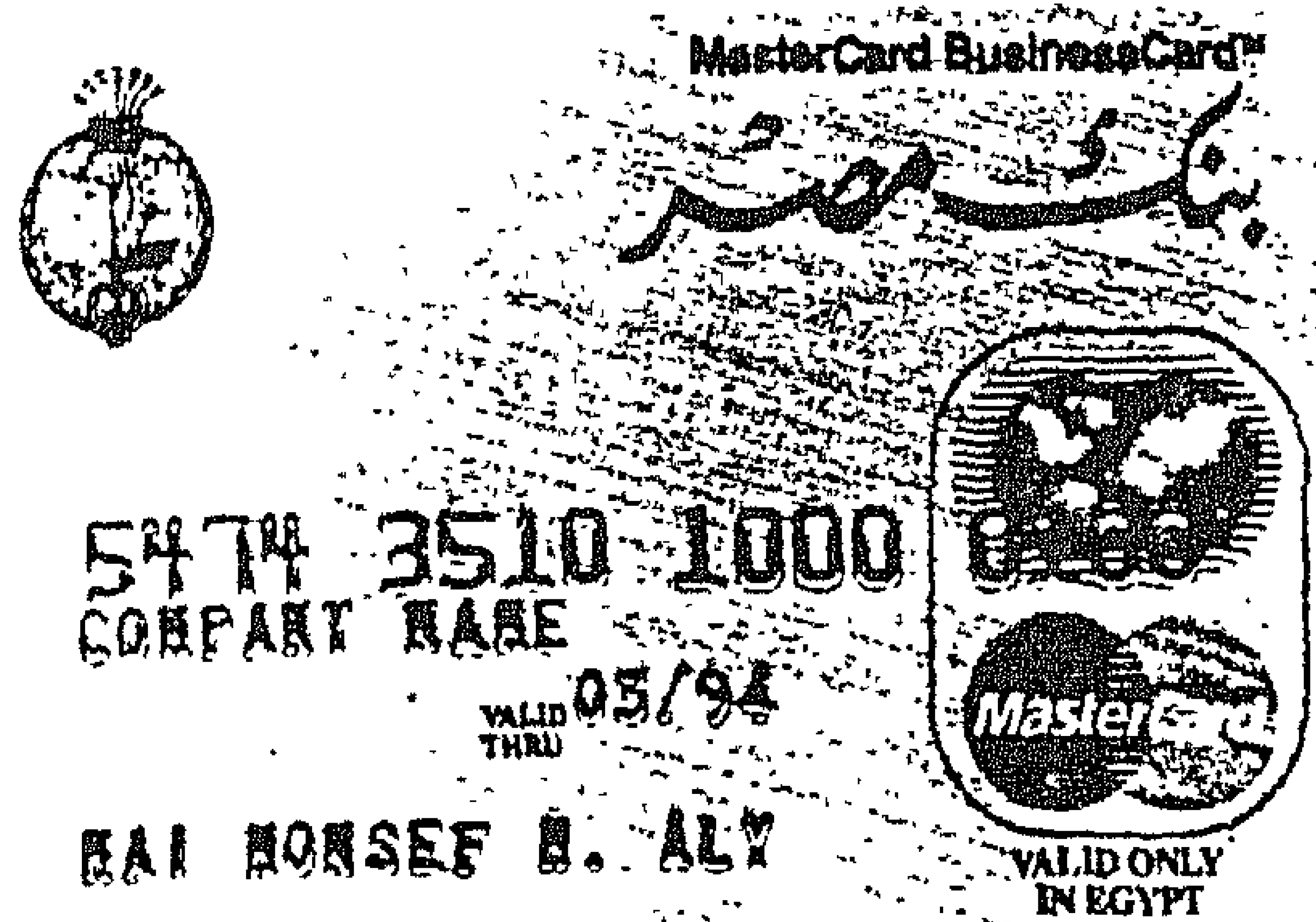
ويسمح هذا النظام لحامل البطاقة بشراء ما يحتاجه من سلع أو خدمات من المؤسسات التجارية أو الخدمية التى تقبل التعامل بتلك البطاقات (كالمحال التجارية المختلفة، الفنادق ، المستشفيات ، المطاعم) ، دون الحاجة لقيام العميل بالسداد النقدى الفورى .

حيث تقوم تلك المؤسسات بإرسال قيمة المشتريات إلى البنك الذى يتولى بدوره السداد خصما من حساب العميل لديها. وذلك فضلا عن خدمات أخرى تقدمها بعض البنوك لعملائها ، مثل إمكانية السحب النقدى بموجب البطاقة أو الحصول على شيكات سياحية.

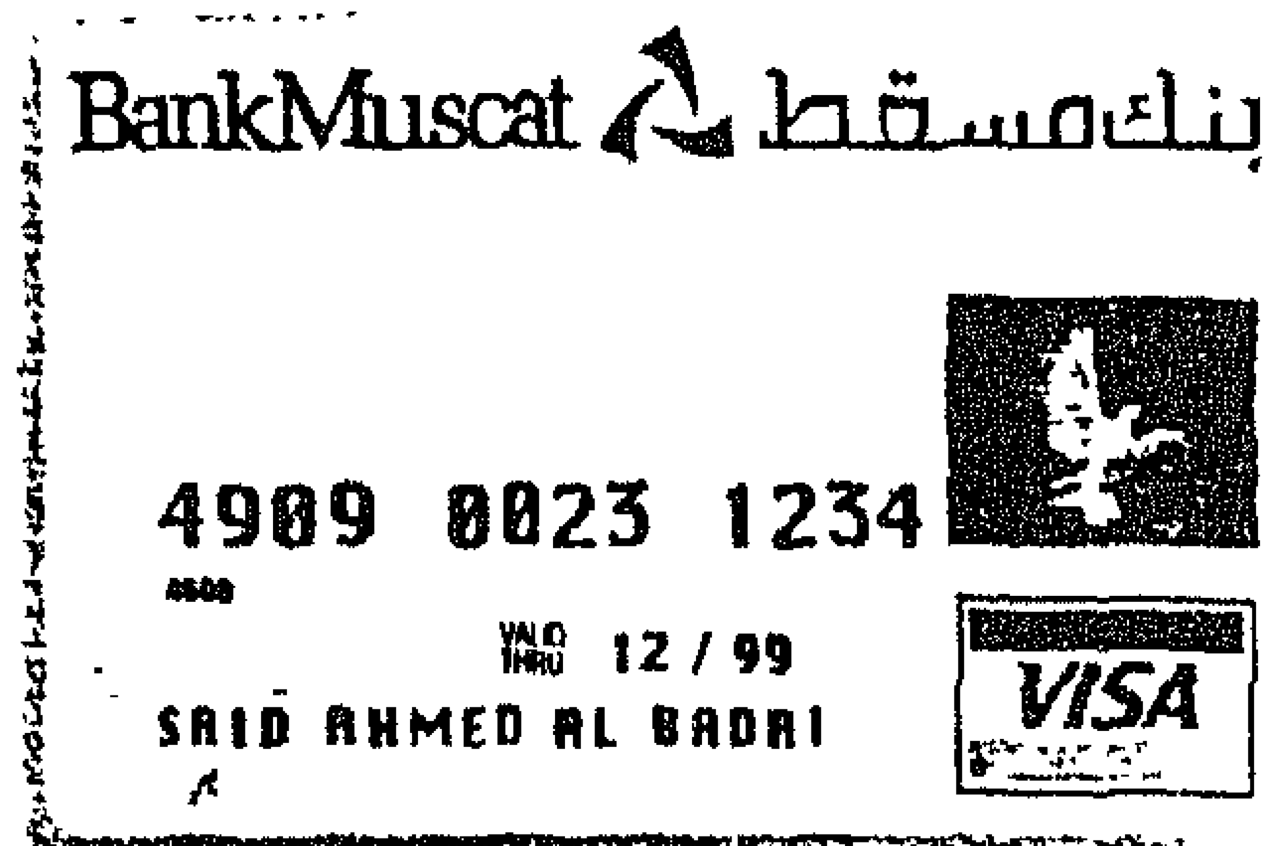
ويقتضى ما سبق قيام العميل بتفويض كتابى بعملية الخصم المباشر على الحساب Direct Debit ، وتمنح معظم البنوك فترة سماح لعملائها تتفاوت من بنك لآخر لسداد مسحوباتهم من خلال إعادة تغذية حساباتهم الجارية بقيمة تلك المسحوبات.

ومن أشهر بطاقات الائتمـان المصرفى المتداولـة حاليا فى السوق بطاقات Master Card ، وبطاقـات Visa Card ، وبطاقات American Express، ويظهر شكل (٥-٥) أمثلة لبعض بطاقات الائتمان المصرفى لبنوك مصرية، عربية، أمريكية.

شكل ٥–٥: بطاقات الائتمان المصرفى
Bank Credit Cards



باجنيه المصرى





كما يعتبر البعض أيضا خصم الأوراق التجارية (كالكمبيالات مثلا)، نوعا من أنوع الائتمان المصرفى قصير الأجل. ويقصد بخصم الكمبيالات Discounting قبول البنك لشراء الكمبيالة من المستفيد قبل ميعاد استحقاقها فى مقابل دفع ثمن يقل عن قيمتها ، وبالتالى تصبح قيمة الكمبيالة ضمن أصول البنوك يحق له توظيفها فى مجالات استثماراته المختلفة.

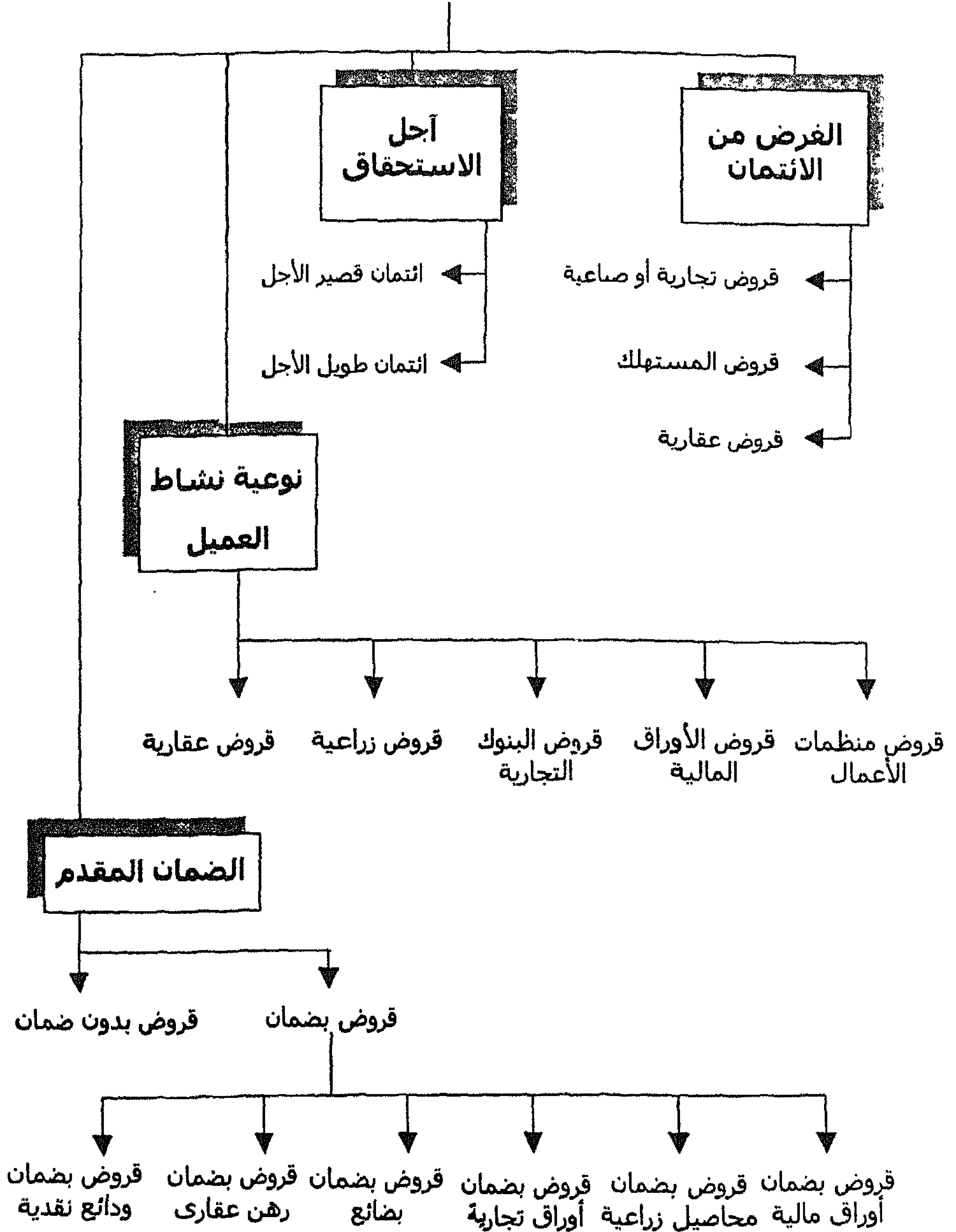
ويمكن للبنوك إعادة خصم تلك الكمبيالات لدى البنك المركزي ، أو إعادة بيعها مرة ثانيـــة لبنوك تجارية أخرى ، ويطلق على عملية قيام البنك بخصم الأوراق التجارية لدى البنك المركزي مصطلح شباك الخصم Discount Window[١١].

ويدفعنا ما سبق إلى ضرورة التفرقة بين الائتمان المصرفي ــ موضوع اهتمامنا ــ وبين **الائتمان التجاري** Trade Credit ، فالائتمان الأخير يتمثل في الديون الناشئة من التعاملات التجارية الآجلة ، والمسجلة في أوراق تجارية (كمبيالات) تمثل للدائن (البائع) أوراق قبض Receivable ، وللمدين (المشترى بالآجل) أوراق دفع Payable[١٢] ، وعادة ما يتصف هذا النوع من الائتمان بأنه قصير الأجل نسبيا.

٥-٣ أنواع الائتمان المصرفي

هناك أكثر من معيار يصلح كأساس لتصنيف أنواع الائتمان المصرفى Types of Credit ، وفيما يلى أهم تلك المعايير المستخدمة فى الواقع العملى والمبينة بالشكل (٥-٦).

شكل ٥-٦: معايير تصنيف الائتمان المصرفى



أولا : من حيث الغرض من الائتمان:

تأخذ معظم بنوك الولايات المتحدة وبريطانيا بهذا المعيار ، ووفقا له يتم تصنيف الائتمان المصرفى إلى:

١- قروض تجارية وصناعية Commercial & Industrial، وتتمثل فى القروض الموجهة لتمويل الأنشطة الإنتاجية المختلفة سواء أكانت تجارية ، أم صناعية ، أم زراعية.

٢- قروض شخصية أو قروض المستهلك Consumer Loans ، وهى القروض التى يطلبها المستهلكين لتمويل احتياجاتهم الشخصية (الاستهلاكية) كشراء السلع المعمرة مثل السيارات والثلاجات وغيره ، ومعظم تلك القروض يتم سداد أقساطها فى شكل دفعات شهرية ، ويعتبر البعض بطاقات الائتمان المصرفى قروض مستهلك لكنها غير مباشرة.

٣- قروض عقارية Real-estate Loans ، ويقصد بها تلك القروض المستخدمة فى تمويل إنشاء المبانى الجديدة ، أو شراء عقارات قائمة ، وعادة ما يتم يمتد تاريخ استحقاقها لأجل طويل.

ويلاحظ فى التصنيف السابق للائتمان المصرفي أنه يأخذ بمفهوم نظرية القروض التجارية Commercial Loan Theory ، فوفقا لتلك النظرية يجب أن تركز البنوك على القروض الموجهة لتمويل الأنشطة التجارية والصناعية والزراعية باعتبارها أنشطة اقتصادية منتجة ، ومن ثم يمكن للقرض أن يسدد نفسه، بمعنى أن العوائد المتولدة من تلك الأنشطة تسمح للمقترضين بسداد القرض وفوائد للبنك ، ويعنى ذلك أن هذه النوعية من القروض لا تمثل مخاطرة كبيرة للبنوك لأنها منتظمة أو منضبطة ذاتيا Self – regulated .

أما قروض المستهلك Consumer Loan فينبغى على البنوك الإحجام عنها أو تجنبها بقدر الإمكان ، حيث لا يتوافر لها المميزات التى

تتمتع بها القروض التجارية ، وبالتالى هناك مخاطرة أكبر تتمثل فى عدم ضمان استرداد قيمة القرض.

إلا أن الفكر المصرفى الحديث ، يرى أن العبرة ليست بالغرض من القرض بل من الدخل المتوقع لنشاط المقترض ، فإذا كان هناك احتمال كبير لتوليد دخل من نشاط المقترض يسمح بسداد القروض وخدمة الدين (دفع فوائده) فينبغى على البنوك الموافقة على القرض.

ويظهر الجدول (٥-٢) نسب الائتمان المصرفى إلى إجمالى أحد البنوك الأمريكية مصنفة وفقا لمعيار الغرض من الائتمان عن عام١٩٩٤، بينما يعكس الشكل البيانى رقم (٥-٧) معدل نموها السنوى عن تلك الفترة[١٣] .

ثانيا : آجل الاستحقاق:

طبقا لهذا المعيار يتم تصنيف الائتمان المصرفى إلى:

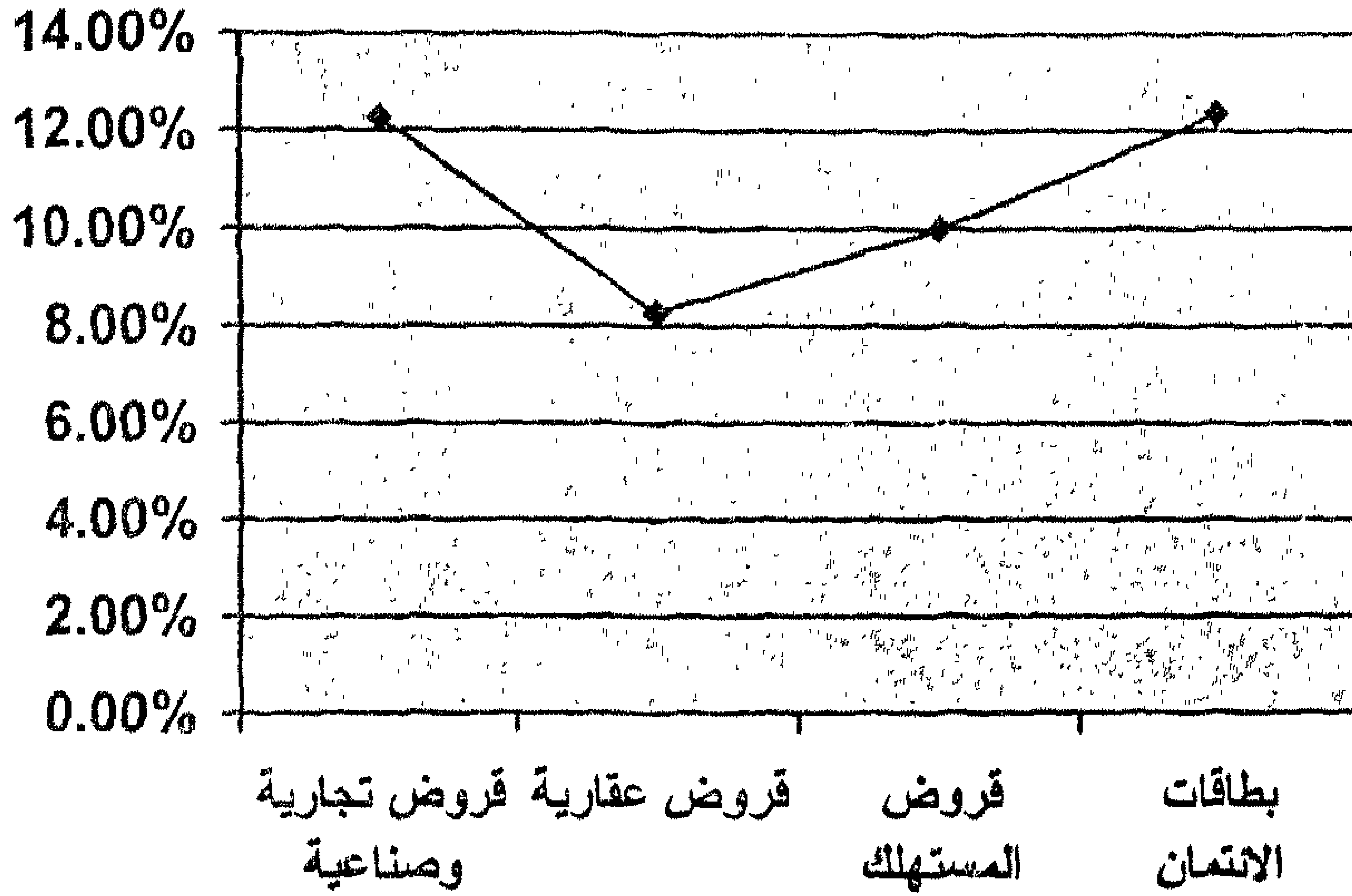
١- ائتمان قصير الأجل Short–term Credit ويتمثل فى القروض الممنوحة من البنوك لعملائها والتى تستحق السداد بمرور سنة أو أقل ، ومن أمثلة هذا النوع من الائتمان القروض المقدمة بضمان أوراق تجارية (كمبيالات).

جدول٥-٢: نسب الائتمان المصرفى إلى إجمالى أصول البنوك الأمريكية

نوع الائتمان	نسبته إلى إجمالى الأصول
قروض تجارية وصناعية	%٢٠,٢
قروض عقارية	%٢٥,٠٠
قروض المستهلك	%١٢,١١
بطاقات الائتمان	%٤,٧٣

المصدر: Federal Reserve Bulletin, (June 1994), P. 485

شكل٥-٦: معدل النمو السنوى للائتمان بالبنوك الأمريكية



٢- ائتمان طويل الأجل Long-term Credit ويتمثل فى القروض التى تستحق بعد مرور أكثر من عام ، ومن أمثلتها القروض العقارية المقدمـــة لتمويل مشروعات إسكانية جديدة[١٤].

وتجدر الإشارة هنا ، إلى أن بعض أنصار الفكر المصرفى التقليدى يؤيد منح الائتمان قصير الأجل ، باعتبار أن الموارد المالية للبنوك هى من النوع الذى يستحق عند الطلب أو خلال فترة قصيرة ، لذا فمن غير المنطقى أن تقوم البنوك بتوجيه استثماراتها فى ائتمان طويل الأجل.

وتؤكد فروض نموذج مصفوفة التوافق Matching Matrix Model الإدعاء السابق،حيث تشير إلى أربعة أوضاع للاستثمار المالى تعبر عنهم خلايا المصفوفة ، وذلك على النحو المبين بالشكل (٥-٧) وهى:[١٥].

شكل٥-٧: نموذج مصفوفة التوافق
The Matching Matrix Model

٢ مكلف Expensive	١ توافق Match	قصير الأجل
٤ توافق Match	٣ مخاطرة Risky	طويل الأجل

الاستثمار Investment

التمويل Financing

الخلية ١: استثمار متوافق Match :

تعبر الخلية عن استراتيجية استثمارية متوافقة مع المبادئ التمويلية السليمة من وجهة نظر النموذج باعتبار أنه يتم توظيف التمويل قصير الأجل فى استثمارات قصيرة الأجل.

الخلية٢ : استثمار مكلف Expensive :

تشير الخلية ٢ بالنموذج إلى استراتيجية مكلفة للبنك ، حيث يتم استخدام التمويل طويل الأجل فى استثمارات قصيرة الأجل ، فالتمويل طويل الأجل عادة ما يتسم بارتفاع تكلفته (خدمة أكبر للدين) فى الوقت التى لم يقم فيه البنك بتوظيفه على النحو الأمثل. وبالتالى فهــذه الاستراتيجية من شأنها أن تغل أقل عائد ممكن للبنك.

الخلية٣ : استثمار خطر Risky :

تمثل الخلية ٣ استراتيجية استثمارية تحمل قدر كبير من المخاطرة بالنسبة للبنك ، حيث يتم استخدام التمويل قصير الأجل فى استثمارات طويلة الأجل ، ويكمن هنا وجه الخطورة فى أن فوائد التمويل قصير الأجل سوف تتحقق (أى خدمة الدين) غالبا قبل أن يبدأ البنك فى الحصول على عوائد من استثماراته طويلة الأجل.

الخلية ٤ : استثمار متوافق Match :

تعيدنا الخلية رقم ٤ مرة أخرى إلى الاستثمار المتوافق والمتفق مع المبادئ التمويلية السليمة ، حيث يتم توظيف التمويل طويل الأجل فى استثمارات طويلة الأجل أيضا.

وفى المقابل يرى المعارضون للمبادئ التمويلية السابقة ، أن البنوك عليها الآن أن تختار بين التمسك بتقديم ائتمان قصير الأجل دون غيره ، وهو ما يدفع المقترضين بالتالى إلى الالتجاء إلى سوق رأس المال بغرض تغطية احتياجاتهم المالية ، الأمر الذى يؤدى إلى تسرب الودائع من البنوك ، أى الإقلال من وظيفتها كوسيط مالى. أو تحمل جانب من المخاطرة Risk وتقديم ائتمان طويل الأجل.

ثالثا : نوعية نشاط العميل:

يتم هنا تصنيف الائتمان المصرفى وفقا لنوعية نشاط الأعمال الذى يمارسه عملاء البنوك ، ويتمثل ذلك فى الأنواع التالية:

(أ) الائتمان المقدم لمنظمات الأعمال Business Credit :

ويقصد به القروض التى تقدمها البنوك لعملائها من منظمات الأعمال الصناعية (كشركات إنتاج السيارات ، الأجهزة الكهربائية) ، أو

التجارية (مؤسسات البيع الكبرى ، المحال التجاريـــة) ، أو الخدمية (شركات السياحة،المستشفيات والمدارس الخاصة، وغيره). ومن الملاحظ أن هذا النوع من الائتمان يمثل الجانب الأكبر من محفظة قروض معظم البنوك التجارية. وعادة ما يشترط فى عقد الائتمان ضرورة احتفاظ منظمة الأعمال برصيد فى حسابها لدى البنك لا تقل نسبته عن ٢٠% من قيمة القرض ، وذلك إذا ما كانت المنظمة ليست لها ودائع نقدية تعادل على الأقل نسبة الـــ ٢٠%.

(ب) ائتمان الأوراق المالية:

ويقصد به القروض القصيرة الأجل التى يقدمها البنك لوسطاء (سماسرة) الأوراق المالية ، والتى يستخدمونها فى تمويل مشترياتهم من الأوراق المالية لصالح عملائهم أو بغرض الاحتفاظ بها من أجل المضاربة. وعادة ما تعتبر الأوراق المالية المشتراه بواسطة المقترضين رهنا لقيمة القرض الذى تم الحصول عليه من البنك.

(ج) قروض البنوك:

ويتمثل فى الائتمان الذى يمنحه البنك (الذى لديه فائض نقدى) إلى البنوك التجارية الأخرى، ونظرا لأن مخاطر عدم سداد تلك القروض محدودة، فالفائدة عليها غالبا ما تكون منخفضة نسبيا. أما تاريخ استحقاقها فقد يكون يوما واحدا فى أغلب الأحوال. وفى أحيان أخرى يتم الاتفاق بين البنك المقرض والبنك المقترض على اعتبار القرض بمثابة وديعة بأخطار يحق للبنك المقرض استردادها بعد أخطار البنك المقترض.

(د) الائتمان الزراعى Agricultural Loans :

ونعنى به تلك القروض المقدمة لتمويل النشاط الزراعى ، وقد سبق إيضاح أن البنوك الزراعية فى مصر هى المعنية بهذا النوع من الائتمان بغرض مساعدة المزارعين لشـــراء بذور النباتات المختلفة ، والأسمدة ، والمعدات والآلات الزراعية.

(هـ) الائتمان العقارى Real Estate Loans :

ويقصد به كافة أنواع القروض المستخدمة فى تمويل الأنشطة العقارية ، وهى قروض طويلة الأجل بطبيعتها ، فقد يمتد البعض منها إلى ثلاثين عاما ، وكما أن البنوك الزراعية هى المختصة بتقديم الائتمان الزراعى ، فإن البنوك العقارية هى المعنية فى مصر بتقديم الائتمان العقارى. وفى أغلب الأحوال يكون العقار الذى يتم شراؤه أو بناؤه هو الضمان لسداد القرض.

(و) الائتمان الاستهلاكى Consumer Loans :

ويشير إلى مختلف القروض التى تمنحها البنوك للأفراد بغرض تمويل شراء السلع الاستهلاكية المعمرة مثل السيارات، والثلاجات ، الغسالات. وغالبا ما يتم سداد هذا النوع من الائتمان فى صورة دفعات شهرية إلى البنك.

رابعا : الضمان المقدم:

يمكن أيضا تقسيم الائتمان المصرفى طبقا لهذا المعيار إلى نوعين أساسيين هما:

١- قروض بضمانات Secured Loans وبمقتضاها يلتزم المقترض (العميل) تقديم أحد الأصول التى يمتلكها إلى المقرض (البنك) وذلك

كرهن لضمان سداد قيمة القرض. وغنى عن البيان أن القيمة السوقية للأصل المرهون يفترض أن تكون أكبر من قيمة القرض.

ويمكن تصنيف هذا النوع من القروض فرعيا إلى الأنواع التاليـــة:

(أ) ائتمان مقابل أوراق مالية:

وتراعى البنوك فى هذا النوع من الائتمان أن تكون الأوراق المالية المتخذة كضمان للقرض هى من الأوراق القابلة للتداول فى سوق الأوراق المالية (البورصة) Marketable Securities، والتى يمكن الاقتراض بضمانها من البنك المركزى. ويلاحظ فى هذا الصدد أن الأوراق المالية الحكومية تتمتع بقيمة إقراضية أكبر من الأوراق المالية الأخرى.

(ب) ائتمان مقابل محاصيل زراعية:

وقد سبق التنويه عنه عند تناول أنواع الائتمان المصرفى وفقا لنوعية نشاط العملاء.

(ج) ائتمان مقابل أوراق تجارية:

ويتمثل فى القروض التى تمنحها البنوك لعملائها مقابل الكمبيالات المسحوبة لصالح هؤلاء العملاء والمودعة لديها. وتحتاط البنوك عادة من المخاطر المحتملة المصاحبة لعدم سداد بعض الكمبيالات ، لذا فهى تقوم باستقطاع هامش معين من قيمة الكمبيالات الضامنة بما يجعل قيمتها الاقراضية تقل عن قيمة الضمان بنسبة تتراوح بين ٢٠% و ٥٠ %.

(د) ائتمان مقابل بضائع:

وعادة ما تكون البضائع المرهونة كضمان للائتمان من السلع التى لاتتعرض للتلف سريعا وسهلة التصرف ، حتى يمكن للبنك المقرض أن يبيعها استيفاء لحقه فى حالة تعذر المقترض عن سداد القرض.

ويتم تحديد قيمة البضاعة على أساس ثمن شراؤها أو تكلفة إنتاجها مع تخفيض نسبة معينة لمواجهة احتمالات انخفاض قيمتها السوقية خلال فترة العام.

(هـ) ائتمان مقابل رهن عقارى:

نظرا لأن البنوك العقارية هى التى أصبحت مختصة بمنح هذا النوع من الائتمان ، فإن البنوك التجارية فى حالة قبولها لهذا الضمان تعتبرها بمثابة ضمان اضافى إذا ما استشعرت عدم استقرار الموقف المالى للمقترض، وبالتالى على قدرته على سداد القرض الأصلى.

٢- قروض بدون ضمانات Unsecured Loans وتقدمها البنوك فى أضيق الحدود لمقترضين (عملاء) معروفين لديها بقوة مراكزهم المالية وجديتهم فى سداد التزاماتهم ، ومن الذين يحتفظون بصفة دائمة بقدر ملائمة من الودائع النقدية لدى البنك المقرض ، ويلاحظ أن هذا القدر الملائم يختلف من بنك لآخر، ويطلق على تلك الأنواع من القروض السحب على المكشوف.

٥-٤سياسات الائتمان المصرفي

تتباين سياسات منح الائتمان وفقا لأهداف استراتيجية توظيف الموارد المالية الخاصة بكل بنك ، والتي تقع مسئولية تحديدها على عاتق الإدارة العليا (مجلس الإدارة). وبالتالي يمكننا القول أنه لا توجد سياسة ائتمانية نمطية مطبقة بكل البنوك ، إلا أن هناك عددا من المتغيرات الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط سياسة الائتمان المصرفي للبنوك.

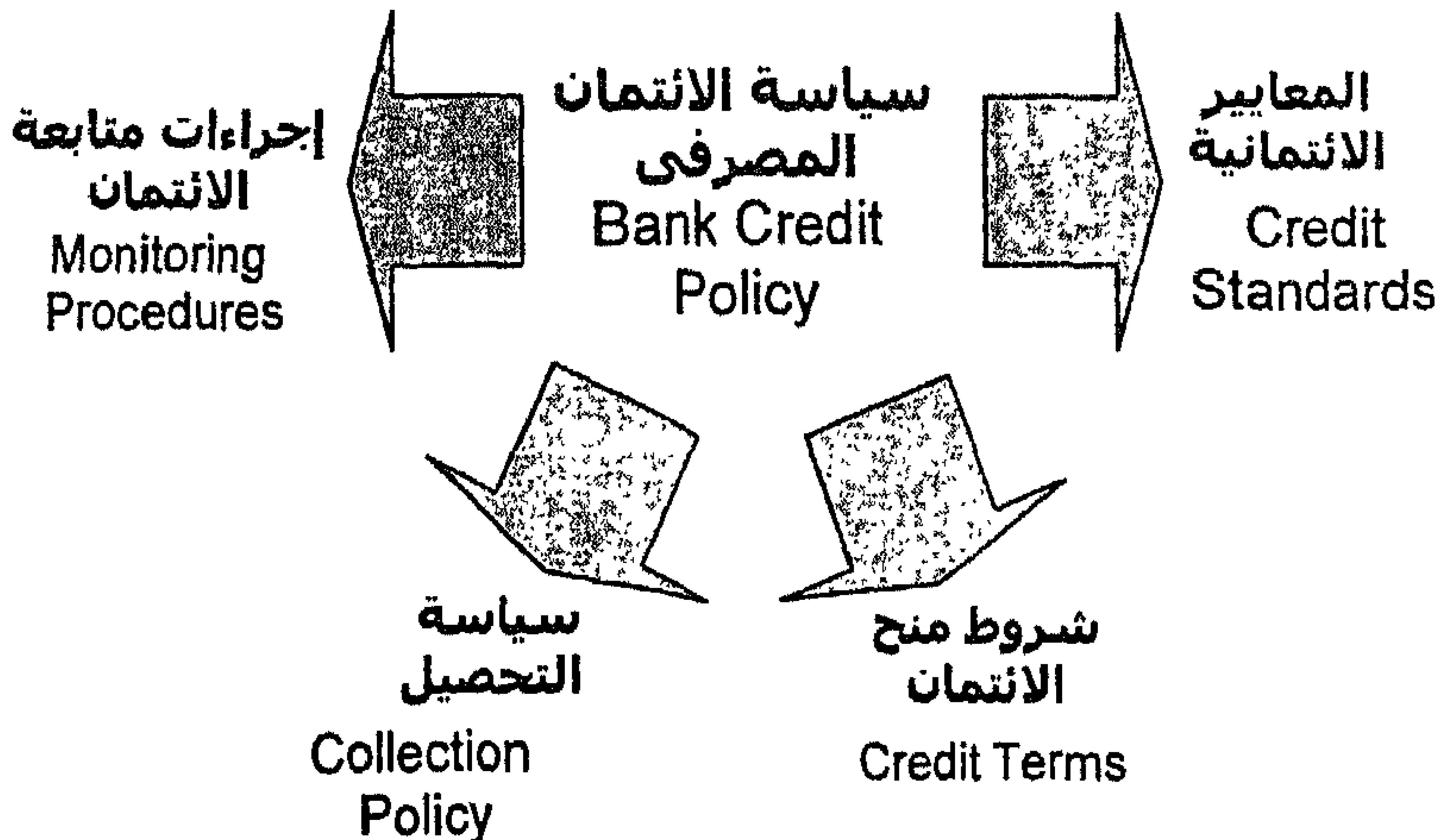
ويقصد بسياسة الائتمان Credit Policy مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد المعايير الائتمانية ، شروط منح الائتمان ، سياسة التحصيل ، إجراءات متابعة الائتمان[١٦].

ويتضح مما تقدم أن هناك أربعة متغيرات رئيسية تشكل السياسة الائتمانية للبنوك ، وهى الموضحة بالشكل (٥-٨). فيما يلى تناول موجز لكل منها:

٥/٤/١ المعايير الائتمانية Credit Standards :

وتشير إلى الحد الأدنى من المتطلبات المالية الواجب توافرها فى العميل مقدم طلب الائتمان حتى يمكن للبنك منحه الائتمان المطلوب. ويعنى ذلك أن المعايير الائتمانية تمثل أدنى قوة مالية Financial Strength يمكن أن يقبلها البنك ليمنح العميل ائتمان.

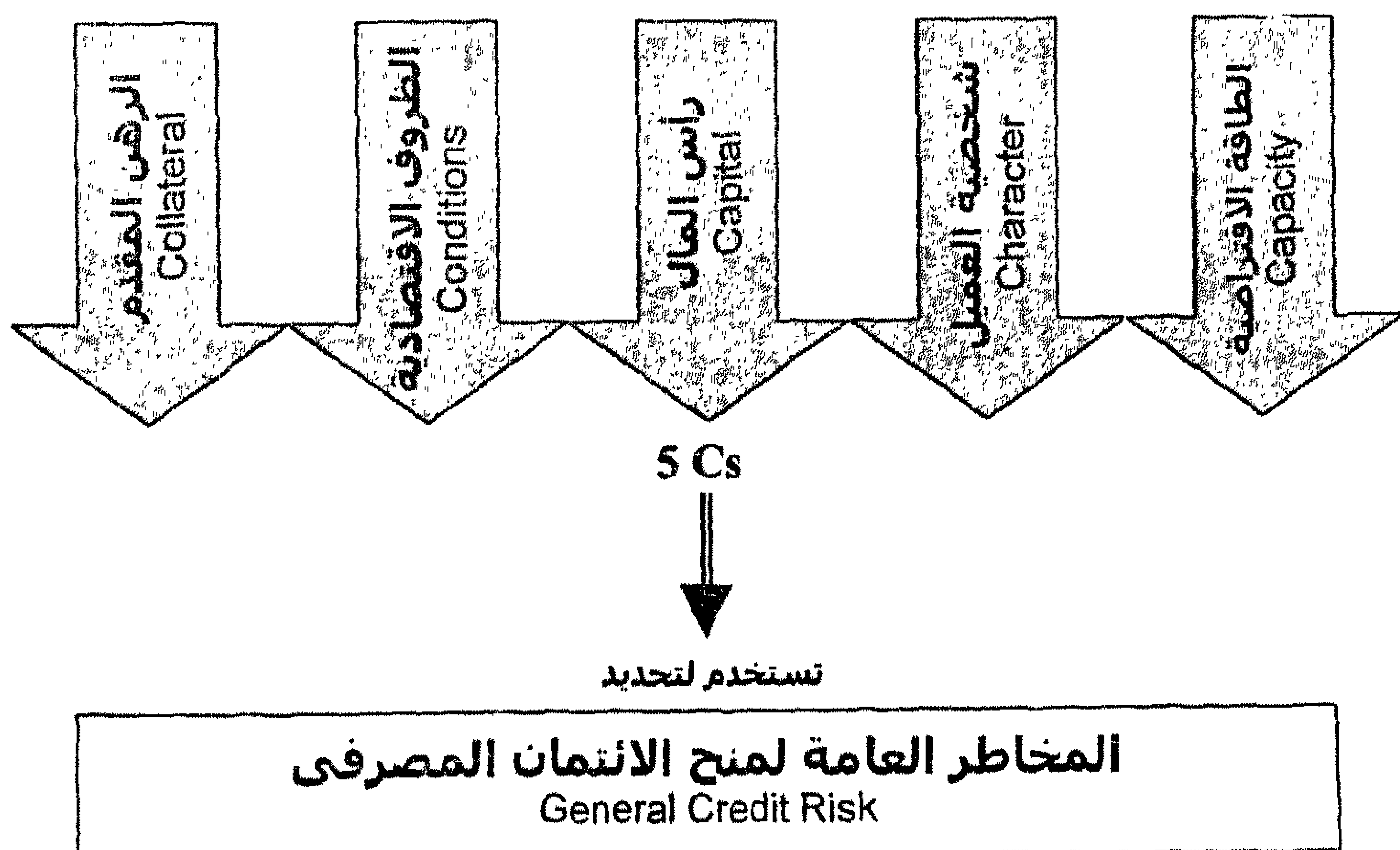
شكل ٥-٨: متغيرات السياسة الائتمانية بالبنوك
Bank Credit Policy Variables



وفى ضوء تلك القوة المالية ، يتم تحديد شروط الائتمان لكل عميل، قيمة القرض الممنوح ، فترة السداد الممنوحة ، الفائدة المطبقة ، ويتطلب وضع المعايير الائتمانية قياس مايعرف **بالجودة الائتمانية** Credit Quality لكل عميل ، وتعني مقدار الربحية المتوقع أن يحصل عليها البنك نتيجة قيامه بتقديم الائتمان(١٧).

ويتم تقييم المخاطر العامة المصاحبة لعملية منح الائتمان من خلال آلية تنطوى على خمسة متغيرات أساسية تبدأ أسمائها كلها (باللغة الإنجليزية) بحرف C ويطلق عليها Five Cs System ، وهي شخصية العميل Character، الطاقة الاقتراضية Capacity، رأس المال Capital ، الرهن Collateral، الظروف الاقتصادية Conditions ، وذلك على النحو المبين بالشكل (٥-٩). وفيما يلى تناول موجز لكل منها:

شكل٥-٩: متغيرات آلية تقييم المخاطر العامة للائتمان المصرفى
The Five Cs



١ - *شخصية العميل Character :*

ويقصد بها مجموعة السمات الشخصية التى تكشف عن نمط استجابة العميل المحتمل نحو سداد التزاماته المالية (شخصية ملتزمة ، شخصية مراوغة). وتكمن أهمية هذا العامل فى أن عملية منح الائتمان تنطوى ضمنيا على وعد من المقترض بالسداد للمقرض عند حلول أجل الدين. وبالتالى فمن الضرورى التأكد من أن العميل الحاصل على الائتمان هو من تلك الشخصيات المؤتمنة والملتزمة التى تفى بالتزاماتها نحو الغير، وهو البنك فى حالتنا. فقد تكون قدرة العميل على السداد جيدة، إلا أن رغبته فى السداد فى المواعيد المتفق عليها غير مؤكدة.

ويعتمد محللى الائتمان فى الكشف عن جوانب شخصية العميل على ما يعرف **بالتاريخ الائتمانى** Credit History ، ويقصد به سمعة العميل من حيث قيامه بسداد التزاماته السابقة نحو البنك أو البنوك الأخرى التى سبق له الاقتراض منها.

وتستعين البنوك العالميـــة حاليا بنظم المخابرات التسويقية Marketing Intelligence لتجميع وتخزين التاريخ الائتمانى لعملائها المختلفين. ولنا تناول لاحق لتلك النظم عند الحديث عن نظم المعلومات.

وهناك بعض المؤشرات الأخرى التى يمكن من خلالها تقييم مدى التزام العميل ، مثل نمط تعاملاته فى الائتمان التجارى، بمعنى تحليل الفترة الزمنية التى مضت منذ قيام العميل (طالب الائتمان) بالشراء الآجل للبضاعة من الموردين الذين يتعامل معهم، حتى سداده لقيمتها إليهم، وذلك باعتبار أن تصرفاته حيال الائتمان التجارى يمكن أن تنسحب أيضا على الائتمان المصرفى.

٢- *الطاقة الاقتراضية Capacity :*

تقيس الطاقة الاقتراضية Capacity to borrow للعميل مدى قدرته على توليد الأموال الكافية لخدمة الدين (فوائد القرض)، ويمكن لمحلل الائتمان المصرفى الوصول إلى تلك الطاقة من خلال التحليل المالى لقوائم العميل المالية ، ربحية النشاط لعدد من السنوات المتتابعة ، متوسط رصيد النقدية ، لذا يعتبر الباحثين أن الطاقة الاقتراضية هو معيار موضوعى وكمى فى قياس قدرة العميل على السداد.

٣- *رأس المال Capital :*

يعبر هذا المتغير عن الوضع المالى للعميل وفقا لما أسفرت عنه نتائج تحليلات قوائمه المالية. ويعطى محللى الائتمان أهمية خاصة لبعض المعدلات أو النسب المالية التى تكشف بصورة أكثر فاعلية عن هذا الوضع. مثل نسب التداول Current والتى تقيس مدى قدرة العميل على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة فى الأجل القصير ، معدلات الاقتراض Debt Ratios وتعطى مؤشرات حول المدى الذى وصل إليه العميل فى تمويل أصوله من أموال الاقتراض (أموال الغير)، معدلات تغطية الفوائد TIE * وتكشف عن مدى إمكانية قيام صافى ربح العمليات تغطية الفوائد المستحقة على العميل ، أى عدد المرات التى يمكن بها تغطية الفوائد من صافى الدخل(الربح قبل احتساب الفوائد والضرائب) المتاح لسدادها. وسوف يتم تناول مستقل لتلك النسب المالية المختلفة فى الفصل القادم ـــ بإذن الله تعالى ـــ كمدخل لتقييم طلبات الائتمان.

---

* TIE : Times-Interest – Earned Ratio.

٤- الرهن Collateral :

يتمثل الرهن في الأصول التي يقدمها المقترض (العميل) إلى المقرض (البنك) كضمان بغرض الحصول على القرض ، وقد تبين لنا فيما سبق عند الحديث عن معايير تصنيف الائتمان المصرفى، أن هناك العديد من الرهونات التى يمكن أن يقدمها العميل وتقبلها البنوك كضمان للقرض،بحيث إذا توقف العميل عن السداد، يحق للبنك الرجوع والتصرف فى هذا الرهن. ومن أمثلة الرهون المقدمة كضمانات العقارات المملوكة للعميل، الأوراق التجارية، الأوراق المالية، الودائع النقدية، وغيره.

وبالتالى فإن الرهونات تمثل مصدرا لاستيفاء حقوق البنك فى حالة عدم قيام العميل أو المنظمة طالبة الائتمان بالسداد، ولا يجوز معها للعميل مقدم الرهن التصرف فى الأصل المرهون، بأى نوع من أنواع التصرف.

ومع ذلك فقد تجد البنوك نفسها فى موقف يقتضى منها رفض قبول بعض الأصول المقدمة كرهن لضمان القرض، فعلى سبيل المثال أحجمت بعض البنوك الأمريكية فى نوفمبر عام ١٩٩٢ عن إقراض بعض الشركات بضمان أوراق تجارية أو عقارات لعدم رغبتها الدخول فى مشاكل مصاحبة لهذه الأصول خلال تلك الفترة.

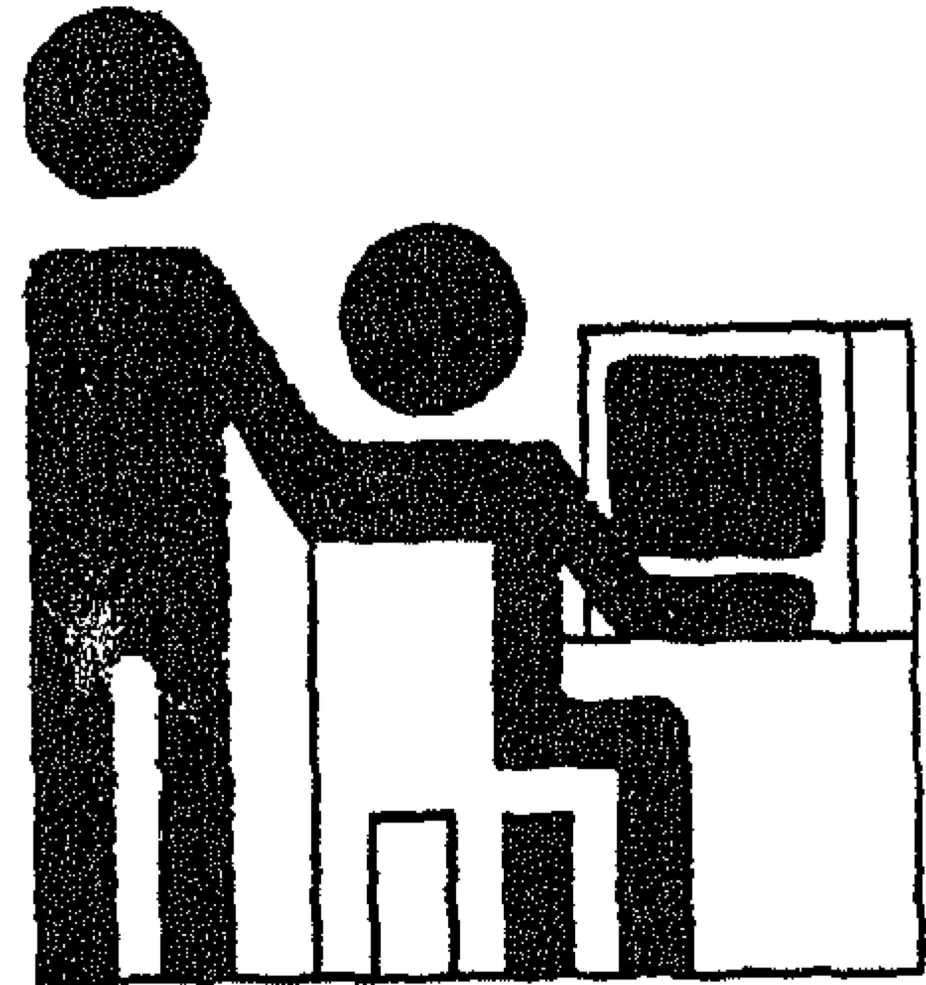
٥- الظروف الاقتصادية Conditions :

ويقصد بها الظروف الاقتصادية التى تعمل فى ظلها المنظمة أو العميل طالب الائتمان ولها تأثير على نشاطه ، فعلى سبيل المثال يحجم الكثير من البنوك عن منح الائتمان للمشروعات التى تعمل فى ظل ظروف اقتصادية غير مواتية أى لا يتوقع للنشاط الذى يعمل به رواج وهو ما سيؤدى بالتالى إلى إضعاف قدرتها على سداد القرض وخدمة الدين.

بينما فى المقابل ترحب تلك البنوك بالمشروعات التى تعمل فى ظروف موائية ، باعتبار أن ذلك يعد مؤشرا إيجابيا يطمئن البنك ، بأن هذه المشروعات ستتوافر لها القدرة على سداد التزاماتها.

فمثلا فى ظل الإقبال المحموم على التعليم الخاص فى مصر، وقيام مدارس اللغات بتقاضى مبالغ كبيرة تحت مسميات متنوعة (تبرع، مساهمات، رسوم، إنشاءات) من أولياء الأمور الراغبين فى إلحاق أبنائهم بتلك المدارس ، فإن طلبات الائتمان المصرفى المقدمة من هذه المدارس للبنوك من المتوقع أن تكون موضع ترحيب باعتبار أن ظروفهم الاقتصادية الموائية والأرباح الطائلة التى يحققونها ، ستمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم المالية نحو البنك التى يتعاملون معه.

وتستعين حاليا البنوك العالمية بالحاسبات الآلية فى تطبيق بعض أساليب التحليل الاحصائى ، مثل أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis (اختصاره المتداول MDA)، بغرض تقييم القوة المالية للعميل أو المنظمة طالبة الائتمان، ويتم ذلك من خلال وضع درجات أو نقاط Scores لبعض العوامل التى تمثل معايير هامة فى الحكم على **الجدوى الائتمانية** للعميل Creditworthiness ، والتى تشير إلى مقدار الاستفادة العائدة على البنك من منح الائتمان للعميل. ويطلق هذا النظم التحليلية بنظم احتساب الدرجات الائتمانية Credit-Scoring Systems (*).



(*) Credit – Scoring Systems : Techniques used to scors the Creditworthiness of credit Customers

٥/٤/٢ شروط الائتمان Terms of Credit:

ويقصد بها القواعد والإجراءات والأساليب التى ستتبع فى عملية منح الائتمان للعميل ، والتى يجب أن ينص عليها صراحة وبصورة مكتوبة ، وتتمثل هذه الصورة المكتوبة فى بعض البنوك فى شكل دليل أو استمارة تدخل ضمن مستندات عملية منح الائتمان.

وتتضمن شروط الائتمان عددا من البنود ، أهمها ما يلى :

١- مدة الائتمان Credit Period وتشير إلى الفترة الزمنية التي ستنقضي حتى يحل موعد استحقاق سداد القرض.

٢- حد الائتمان Line of Credit ويقصد به الحد الأقصى لقيمة القرض الذى يمكن أن يقدمه البنك للعميل.

٣- الظروف التى ينبغى فيها مطالبة العميل بتقديم رهونات لضمان القرض.

٤- أنواع الأصول التى يمكن قبولها كرهن.

٥- نسبة القرض إلى قيمة الأصل المرهون والتى تتفاوت عادة تبعا لطبيعة القرض ومدى تعرض قيمته السوقية للتقلب.

٦- الإجراءات الواجب اتباعها فى حالة انخفاض القيمة السوقية للأصل المرهون.

٧- البدائل الأخرى التى يمكن أن يلجأ إليها البنك لضمان مستحقاته، مثل مطالبة المقترض بتقديم طرف ثالث كضمان له، أو النص فى عقد القرض على حق البنك فى استرداد قيمة القرض فور إخلال المقترض (العميل) بأى من شروط التعاقد المبرم بينه وبين البنك.

٨- الرصيد التعويضي Compensating Balance ويمثل الحد الأدني من الرصيد الذى يجب أن يحتفظ به العميل المقترض فـي حسابه لدى البنك ، وعادة ما يتراوح هذا الرصيد بين ١٠% إلى ٢٠% من قيمة القرض[١٨].

وتشترط معظم البنوك على العملاء طالبي الائتمان التوقيع على طلب فتح حساب جارى مدين ، يعد بمثابة اتفاق ائتماني بين البنك المقرض والعميل المقترض يتضمن عددا من الشروط والقواعد التي سيتم الالتزام بها حال منح الائتمان ، ويوضح الشكل (٥-١٠) نموذجا من الواقع العملي لطلب فتح هذا الحساب بأحد البنوك العاملة في مصر.

شكل٥-١٠: نموذج طلب فتح حساب جارى مدين

السادة/ البنك .... فرع ....

نعزز لكم بموجب هذا الاتفاق الذى تم بيننا والذى بموجبه قبلتم أن تفتحوا لنا اعتمادا بحساب جار أو منحنا تسهيلات مصرفية أخرى أو الإستمرار فى الحصول عليهـا والسماح لنا بالسحب على المكشوف من حسابنا بحد أقصى قدره ....بضمان ....

وذلك طبقا للشروط العامة المتفق عليها فيما بيننا وكذلك طبقا للشروط الآتية:

١- الفوائد والعمولات وحق تعديلها: تحتسب شهريا على حسابنا الجاري المدين بالعملة المحلية فوائد لصالحكم بسعر .... % سنويا وبالنسبة لحساباتنا المدينة بالعملات الأجنبية تحتسب الفوائد بسعر .... وتقيد الفوائد مع كافة المصاريف على حسابنا لديكم شهريا وتصبح بمجرد قيدها واجبة الأداء فورا .

ويحق للبنك وفقا لمطلق تقديره تعديل سعر الفائدة السابق في أي وقت ، وللبنك الحق في احتساب عمولة شهرية بواقع واحد فى الألف شهريا على الحد الأقصى للرصيد المدين. وهذا المعدل قابل للزيادة فى أى وقت وفقا لتقديركم.

٢- كشف الحساب :يعتبر كشف الحساب الذي يرسله إلينا مصدقا عليه ومعترفا بصحته منا وذلك في حالة عدم الاعتراض عليه خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إرساله وإذا لم يصلنا كشف الحساب خلال مدة خمسة عشر يوما من التاريخ المحدد إرساله فإنه يكون علينا أن نتقدم خلال أسبوع آخر لطلبة فإن لم نفعل فلا يحق لنا الاحتجاج بعدم وصول الكشف عاليه. وكذلك يكون إقرارنا لرصيد الفترة التالية بمثابة إقرار لرصيد الفترة التي لم نطلب عنها كشف الحساب .

ونعتبر دفاتر البنك وسجلاته حجة قاطعة في إثبات إرسال الكشف ومحتوياته ـ وفى كل ما يتعلق بهذا العقد ومكملة لأحكامه ـ وتعتبر سندا تنفيذيا لا يجوز المنازعة فيه بأي حال من الأحوال.

٣- مدة الاعتماد والالتزام بالسداد: يبدأ هذا الاعتماد من تاريخ التوقيع على هذا العقد وينتهي في .... ويحق للبنك تجديد هذا الاعتماد لأي مدة أخرى يراها ومع ذلك فإننا نلتزم بأن نسدد لكم جميع أرصدتنا المدينة طبقا لما هو ثابت بدفاتر البنك بمجرد طلبكم الكتابى وفى الوقت الذى تحددونه.

٤- فوائد التأخير والمصروفات والرسوم: تستحق للبنك فوائد تأخير بواقع ١% سنويا في حالة آي تأخير من جانبنا في السداد فورا بناء على طلبكم وتسوية المبالغ المستحقة على الحساب المكشوف . ونتعهد بموجب هذا بالوفاء بكافة النفقات والرسوم والمصروفات القضائية والقانونية والأتعاب التى يتكبدها البنك نتيجة لتأخرنا في الوفاء . وذلك بغير حاجة إلى إنذار أو تنبيه.

٥- قفل الحساب :يحق للبنك في آي وقت يراه مناسبا وفقا لمطلق تقديره تخفيض حد الاعتماد أو قفل حسابنا / حساباتنا أو إنها كافة التسهيلات المصرفية المصرح بها وذلك بمجرد قيامه بإخطارنا بذلك بخطاب موصى عليه على آخر عنوان لنا معروف لديكم أو على محل العمل ويعتبر هذا الأخطار كأنه قد وصلنا بمجرد انقضاء سبعة أيام على إرساله. وفى هذه الحالة تكون ملزمين بسداد كافة المبالغ المستحقة علينا والتي تصبح من فورها واجبة الأداء.

٦- الحق في الحبس والمقاصة والاطلاع على الحسابات: للبنك الحق فى الحبس والمقاصة ويحق له عدم الإفراج لنا عن الرصيد الدائن لأى حساب من الحسابات المفتوحة على اختلاف أنواعها سواء بالعملة المحلية أو العملات الحرة أو الحسابات التى تفتح بأسمنا فى دفاتركم لدى أى فرع من فروع البنك إلا بعد خصم الأرصدة المدينة للحسابات الأخرى إذ أن كافة حساباتنا الدائنة تعتبر ضمانا وتأمينا للحسابات المدينة والعمليات المقبدة بها حتى ولو كانت بعناوين أو تسميات أو عملات مختلفة بحيث تعتبر كافة الحسابات المفتوحة بأسمنا طرفكم مكونة لحساب جار واحد غير قابل للتجزئة.

ونفوضكم دون إخطارنا مقدما فى تحويل المبالغ المودعة في حساباتنا طرفكم بالعملات الأجنبية إلى عملة التسهيلات وذلك بالأسعار المعلنة من البنك فى يوم التحويل .

ونصرح للبنك باستخدام المتحصل نتيجة التحويل لاستيفاء الدين المستحق لكم وفوائده والعمولات وأى مصاريف أخرى. ونصرح لكم بالإطلاع على حساباتنا المدينة والمعلومات والمعاملات المتعلقة بها لدى البنك المركزى المصرى أو أى من البنوك العاملة فى مصر ولكم الحق فى تقديم البيانات والأوراق الخاصة بنا عند اتخاذكم الإجراءات القانونية ويسرى هذا الإذن فى حق الخلف العام طبقا لقانون سرية الحسابات بالبنوك.

٧- تصفية الأموال : ومن المتفق عليه أن أية مبالغ نقدية أو أوراق تجارية أو مالية أو سندات قابلة للتظهير أو أية أموال من أى طبيعة كانت والتى تكون فى حوزة البنك أو تصل إلى حوزته أو تصرفه أو حوزة أو تصرف أى من فروعه لأى سبب وبأى صفة

كانت تعتبر ضمانا لسداد الرصيد المدين المستحق ، وللبنك وفق تقديره المطلق ودون حاجة إلى إخطارنا أن يصفى كل أو بعض تلك الأموال بالشكل الذى يراه مناسبا لتسوية تلك المديونية.

٨- بقاء التأمينات وانتقالها : نقرر بأنه في حالة تجديد هذا الاعتماد لأى مدة فإن كافة التأمينات العينية والشخصية المقدمة منا لصالح البنك تتجدد تلقائيا وتنتقل بنفس شروطها وضماناتها إلى الإلتزام الجديد سواء كان تجديد هذا الالتزام كليا أو جزئيا أو إلى الالتزامات التى يمتد استحقاقها لأى مدد أخرى.
وتبقى هذه التأمينات نافذة المفعول بدون حاجة إلى إنذار أو موافقة منا ضمانا وتأمينا لحقوق البنك ويسرى ذلك فى حق خلفنا ولحين تمام السداد.

٩- الدمغة النسبية والعمولات : للبنك الحق فى اقتضاء العمولات والمصاريف فى المواعيد الدورية المقررة حسب النظم السارية فى البنك بالإضافة إلى أى رسوم حكومية أو ضرائب من أى نوع قد تفرض مستقبلا.

١٠- المراسلات: نقرر بأن العنوان المذكور بهذا العقد وكذلك عنوان محل العمل يعتبر موطنا مختارا لنا وأن جميع المراسلات والإعلانات التي يرسلها البنك على عنواننا المذكور بهاذ العقد تعتبر صحيحة ومنتجة لكافة آثارها القانونية ما لم نخطر البنك بما يفيد تغيير الموطن المذكور بكتاب موصى عليه•

١١- الاختصاص : من المتفق عليه صراحة أن محكمة .... ستكون وحدها المختصة بالدعاوى التى قد تثور فيما يتعلق بنصوص هذا الإتفاق .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؛؛

تحريرا فى / /
الاسم : .... التوقيع : ....
الصفة: .... العنوان : ....
سجل تجارى رقم: .... تم التوقيع فى حضور ....

٣/٤/٥ سياسة التحصيل Collection Policy :

يقصد سياسة التحصيل الإجراءات التي يتبعها البنك في تحصيل القروض التي قدمها لعملاء الائتمان. وتعد الإجراءات المتعلقة بكيفية تحصيل القروض التى تجاوزت آجال استحقاقها Past-due من أكثر الإجراءات أهمية فى السياسات الائتمانية للبنوك.

ومن الملاحظ أن هذه الإجراءات تتباين بين البنوك المختلفة ، كما تتباين أيضا تبعا لاختلاف العملاء الذين يتعامل معهم البنك. فبعض البنوك

مثلا ترسل خطاب إلى العملاء بعد فوات خمسة عشر يوم من استحقاق سداد القرض ، بينما تكتفى بالاتصال الهاتفى بعملاء آخرين.

وتتمثل أهم المشكلات التى يمكن أن تتعرض لها عملية تحصيل الائتمان ، فيما يلى:

(أ) انخفاض القيمة السوقية للأصول المرهونة بدرجة كبيرة ، وهو ما ينبغى أن هذه الأصول لم تعد تمثل الضمان الكاف لمبلغ المقترض.

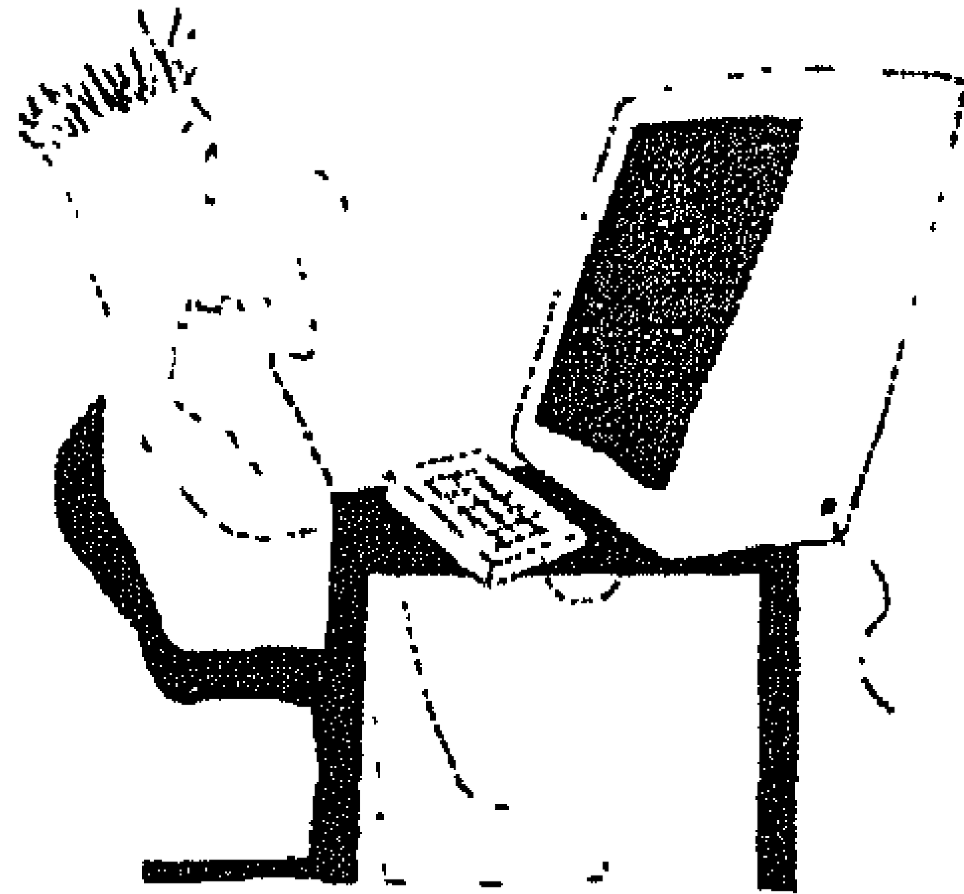
(ب) عدم قدرة العميل المقترض على سداد مستحقاته فى المواعيد المحددة المتفق عليها.

(ج) عدم قدرة العميل المقترض على سداد نهائيا ، ويعد ذلك أسوأ الأوضاع التى يمكن أن تتعرض لها سياسة تحصيل الائتمان.

٥/٤/٤ إجراءات متابعة الائتمان Monitoring Procedures:

من الأهمية بمكان أن تحدد السياسة الائتمانية إجراءات متابعة القروض التي تم منحها ويقصد بها التقييم الدورى لموقف كل ائتمان من مختلف جوانبه، بغرض اكتشاف أي صعوبات يحتمل أن تتعرض لها عملية سداد القروض ، وبالتالي يكون هناك متسع لاتخاذ ما ينبغي عمله في الوقت الملائم .

ومعظم البنوك حاليا تقوم بإدخال كافة البيانات المتعلقة للعميل على الحاسبات الآلية حتى يمكنها إجراء المتابعة وتحليل الموقف آليا، واستخدام نظم المعلومات المفيدة في هذا الصدد كنظم دعم القرار، وذلك على النحو الذى سيتم التعرض له لاحقا.



❑ تمديد آليات تقييم مخاطر الائتمان المصرفى

جادل بعض الباحثين ومحللى الائتمان حول عدد المتغيرات التى يفترض أن تضمها آليات تقييم مخاطر الائتمان المصرفى ، فقد أشاروا إلى أنها 6 Cs + وليس 5Cs ، بمعنى أن آلية التقييم تنطوى على ست متغيرات أساسية ، بجانب عدد آخر من المتغيرات الإضافية. وتتمثل هذه المتغيرات الأساسية المقترحة فى المتغيرات الخمسة السابق تناولها ، بالإضافة إلى متغير الرقابة Control .

ويقصد بالمتغير الأخير الاعتبارات القانونية المصاحبة لعملية منح الائتمان، حيث يجب أن تتفق السياسة الائتمانية التى ينتهجها البنك مع القواعـــد والتشريعات المنظمة للعمل المصرفى ، وداخل الحدود التى يضعها البنك المركزى.

أما المتغيرات الإضافية الأخرى المقترحة فتتمثل فيما يلى :

١- الأموال المتاحة للإقراض ، فعادة ما تنص سياسة الائتمان المصرفي على ألا تزيد القيمة الكلية للقروض في أي لحظة زمنية عن نسبة معينة من الموارد المالية المتاحة للبنك والتي تتمثل أساسا ــ كما سبق وأن أوضحنا ــ في الودائع والقروض ورأس المال . ويعنى ذلك أن السياسة الائتمانية هي سياسة مرنة يمكن أن ترتفع وتنخفض فيها حجم الأموال المتاحة للإقراض وفقا لحجم الموارد المالية للبنك

٢- التسعير الائتماني Pricing، حيث تحدد السياسة الائتمانية أسعار الفائدة التي سيتم تطبيقها، وكذا المصاريف الإدارية والعمولات التي سوف يتقاضاها البنك من المقترض.

ويفضل في هذا الصدد توحيد أسعار خدمات التسهيلات الائتمانية داخل النطاق الجغرافي الذي يخدمه البنك حتى لا يحدث تفاوت بين التكلفة التي يتحملها العملاء ، وهو ما يمكن أن ينعكس سلبياً على رغبة العملاء في التعامل مع هذا البنك عند اكتشافهم ذلك.

٣- مستوى اتخاذ القرار Decision Making Level : من المفترض أن تحدد سياسة الائتمان المصرفي المستوى الإداري من له حق اتخاذ القرار المتعلق بمنح الائتمان، أي البت في طلب الاقتراض، وذلك لضمان سرعة اتخاذ القرار، خاصة وأن حاجة العملاء للأموال المقترضة عادة ما تكون عاجلة.

ولتحقيق ذلك تنص أغلب السياسات الائتمانية على حد أقصى مسموح لكل مستوى أدارى أن يقدمه، فعلى سبيل المثال يسمح مثلا لرئيس قسم الائتمان البت في القروض التي لتتجاوز قيمتها عن مبلغ معين، وما يزيد عن ذلك يصبح من سلطة المستوى الإداري الأعلى.

كما قد تنص سياسات الائتمان على معاملة القروض التى يتقدم بها كبار المساهمين أو المودعين معاملة خاصة ، كأن تحول مباشرة إلى مدير قطاع الائتمان أو لجنة عليا بغض النظر عن قيمة القرض.

٥.٥ مخاطرة منح الائتمان المصرفي

تعرف المخاطرة Risk بمفهومها العام وفقا لنظرية الاحتمالات بأنها فرصة حدوث عائد آخر غير المتوقع* ، بينما يعرف احتمال الحدث Event's Probability ذاته بأنه فرصة وقوع هذا الحدث فى المستقبل(١٩).

* Risk:The Chance that an outcome other than expected will occur.

أما مخاطرة منح الائتمان المصرفى Credit Risk ، فقد سبق لنا تعريفها بأنها عدم تأكد البنك (المقرض) من قيام المقترض (العميل) بسداد التزاماته. لذا تهتم الإدارة المصرفية كثيرا بتحديد حجم وطبيعة المخاطر المحيطة بكل قرض على حدة،باعتبارها إحدى العوامل الأساسية في تحديد سعر الفائدة الذي سيطلبه البنك من العميل، والضمانات التي سيطالبه بتقديمها.

وهنا علاقة طردية بين المخاطرة وسعر الفائدة المتوقع يشار إليها بتناوب العائد والمخاطرة والتى يمكن تعريفها على النحو التالى(٢٠):

يقصد بتناوب العائد والمخاطرة Risk – return tradeoff تلك القاعدة المالية التى تشير إلى أنه يتوقع أن يكون معدل العائد المطلوب (الفائدة) مرتفعا كلما تزايدت درجة المخاطرة التى ينطوى عليها الاستثمار ،والعكس كلما قلت درجة المخاطرة فإن العائد المتوقع ينخفض، وذلك مع افتراض ثبات العوامل الأخرى (المؤثرة على منح الائتمان) على حالها.

ويعرف معدل العائد المتوقع Expected Rate of Return (ويرمز له بالرمز K^) بأنه القيمة المتوسطة للتوزيع الاحتمالى للنتائج الممكنة. بمعنى أنه المتوسط المرجح بالأوزان للعوائد باستخدام الأوزان كاحتمالات(٢١).

ويتم استخدام المعادلة التالية فى احتساب معدل العائد المتوقع:

معدل العائد المتوقع

Expected Rate of Return

$$K^\wedge = \sum_{i=1}^{n} Pr_i K_i$$

حيث ،

$\hat{K}$ = **المتوسط المرجح بالأوزان للعوائد المحتملة**

N= **عدد العوائد المحتملة** Number of Possible Outcomes

$\sum$ = **مجموع** SUM

Pr_i =**احتمال حدوث العائد رقم i**
Probability the i^{th} outcome occur

K_i = **العائد المحتمل رقم** i The i^{th} Possible outcome

فعلى سبيل المثال ، إذا فرضنا أن درجة المخاطرة التى ينطوى عليها استثمارها هى R_1 وذلك كما هو موضح بالشكل (٥-١١) فإن العائد المتوقع Expected Return لن يقل عن E_1 ، وفى المقابل إذا كانت درجة المخاطرة أكثر ارتفاعـــا ، أى R_2 فالعائد المتوقع المصاحب لها لن يقل عن E_2[٢٢].

ومن الضرورى أن تعطى البنوك أهمية قصوى لعامل المخاطرة وذلك عند اتخاذها لقرار منح الائتمان المصرفى ، خاصة وأن سياسة البنك المركزى الحالية تقضى بخصم قيمة القرض الذى يتضمن قدر كبير من المخاطر من رصيد حساب رأس المال ، وهو يمثل تأثير غير مرغوب على حافة الآمان التى يتمتع بها مودعى البنك مانح الائتمان.

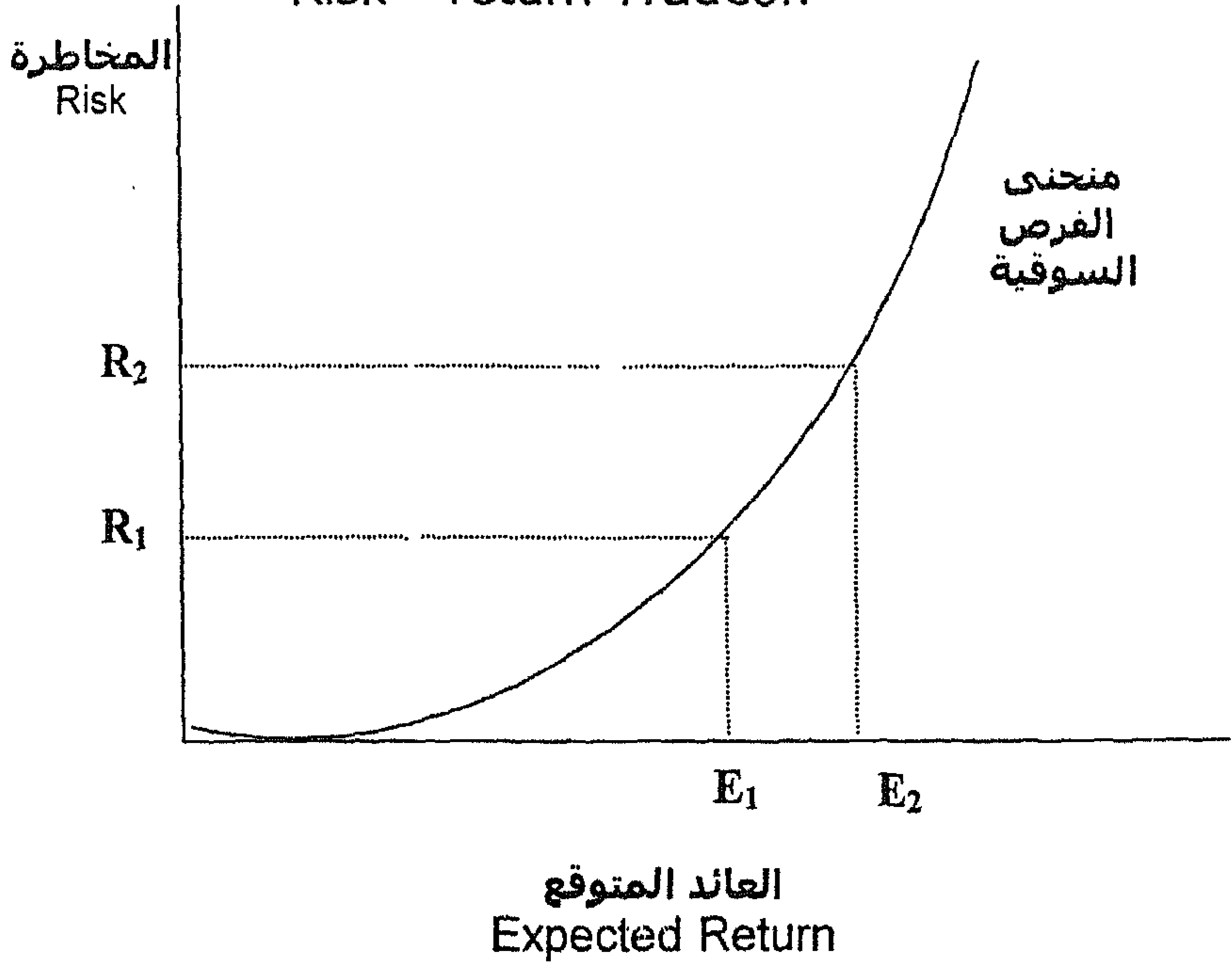
ويمكـــن تصنيف مخاطر الائتمان المصرفى ، كما هو مبين بالشكل (٥-١٢) إلى نوعين أساسيين ، هما :

١ - *مخاطر نظامية (أو عامة) Systematic Risks :*

وتتمثل في المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها عملية سداد الائتمان نتيجة أسباب لا ترجع إلى المقترض بصورة مباشرة ، كتلك التي تتعلق بالنشاط الاقتصادى أو السياسي بصورة عامة .

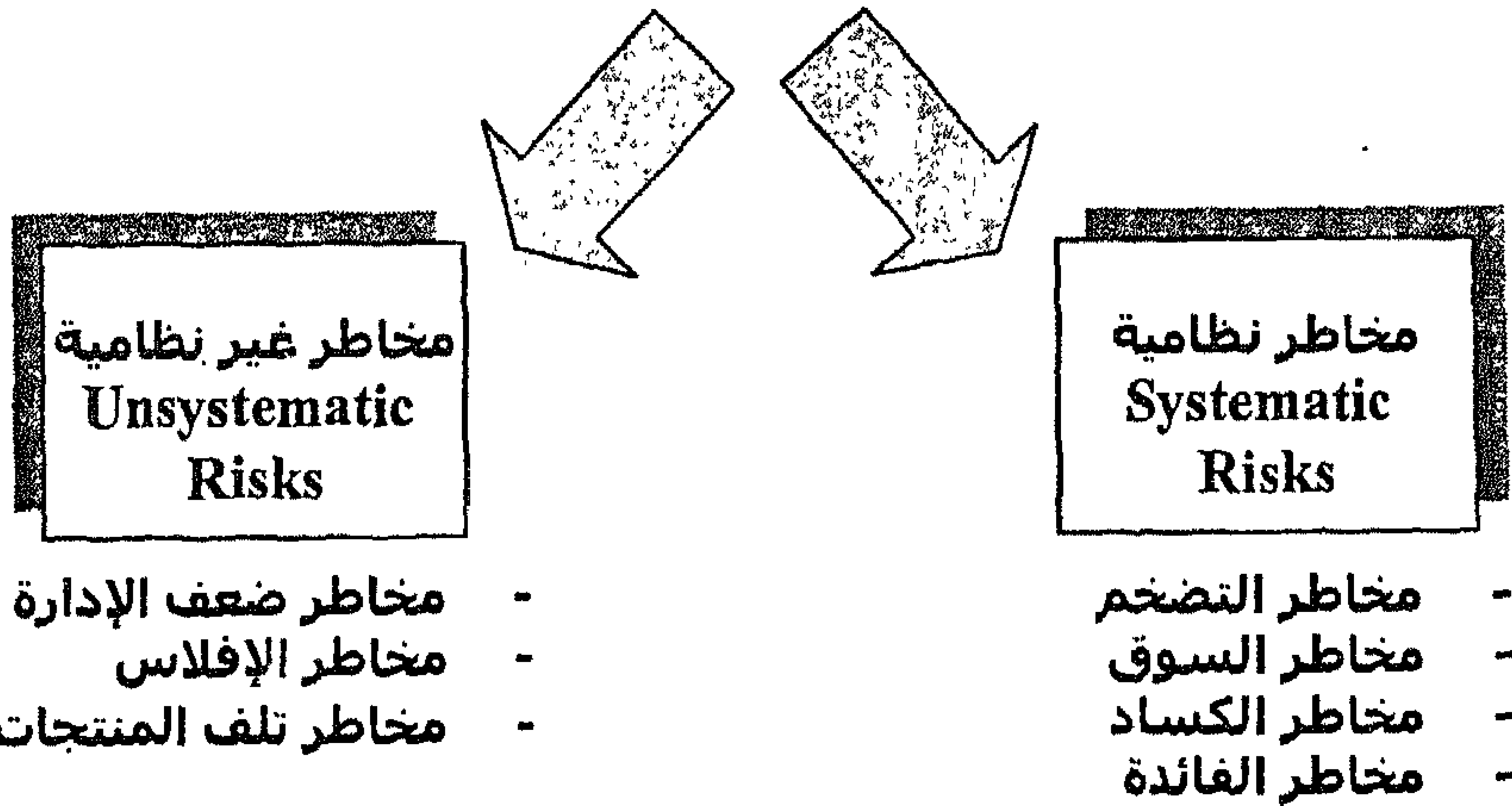
شكل ٥-١١: تناوب العائد والمخاطرة

Risk – return Tradeoff



شكل٥-١٢: مخاطر الائتمان المصرفى

Bank Credit Risks



- مخاطر التضخم
- مخاطر السوق
- مخاطر الكساد
- مخاطر الفائدة

- مخاطر ضعف الإدارة
- مخاطر الإفلاس
- مخاطر تلف المنتجات

وبالتالى فإن كافة القروض يمكن أن تتعرض لهذا النوع من المخاطر بغض النظر عن نوع القرض وقدرة المقترض ، على السداد . ومن أمثلة هذا النوع المخاطر الناجمة عن التضخم ، مخاطر أسعار الفائدة ، مخاطر الكساد التى يمكن أن يتعرض لها الاقتصاد القومى ، مخاطر تقلبات السوق.

ويقصد بمخاطر أسعار الفائدة Interest – rate Risk عدم التأكد أو تقلب الأسعار المستقبلية للفائدة ، فإذا ما تعاقد البنك مع العميل على سعر فائدة معين ، ثم ارتفعت بعد ذلك أسعار الفائدة السائدة فى السوق عموما ، وبالتالى ارتفع سعر الفائدة على القروض التى تحمل نفس درجة مخاطرة القرض المتفق عليه ، فذلك يعنى أن البنك قد تورط فى استثمار يتولد عنه عائد يقل عن العائد الحالى السائد فى السوق(٢٣).

أما مخاطر التضخم ، فسوف يترتب عليها انخفاض القوة الشرائية للنقود المستثمرة فى أصل القرض والفوائد التى يحصل عليها • لذا يشير البعض مثل Kamerschen إلى هذا النوع من المخاطر بمخاطر انخفاض القوة الشرائية ، والتى يمكن تعريفها على النحو التالى:

تشير مخاطر انخفاض القوة الشرائية Purchasing – Power Risk الى الخسائر المحتملة نتيجة التضخم(٢٤) • أما **مخاطر الكساد** فيقصد بها الآثار الاقتصادية السلبية التي تعصف بنشاط المقترض وبالتالي على قدرته على الوفاء بالتزاماته قبل البنك. وتتمثل **مخاطر السوق** في تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على السوق بصورة سلبية ، وبالتالي تتأثر بها قدرة المقترض على السداد.

ويمكن للبنوك أن تحد كثيرا من الآثار السلبية للمخاطر النظامية من خلال اعتمادها على نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية في التنبؤ وتقيم كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية المتوقع حدوثها ، أي تحليل عناصر البيئة العامة.

٢- *مخاطر غير نظامية(أو خاصة)* ***Unsystematic Risks*** :

ويقصد بها تلك المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها عملية سداد الائتمان والناجمة عن أسباب تتعلق بالمقترض بصورة مباشرة ، أى مخاطر خاصة بظروف المقترض ومن أمثلة ذلك انخفاض كفاءة إدارة المؤسسة المقترضة ، تدهور منتجات المقترض، الإفلاس، أو العسر المالى للمقترض، تلف المخزون أو الآلات أو المواد الخام المستخدمة فى الأنشطة الإنتاجية.

وغنى عن البيان أن المخاطر السابقة تؤثر بصورة بالغة على قدرة ورغبة العميل (المقترض) على سداد ما عليه من التزامات قبل البنك، وبالتالى فإن معظم البنوك تقوم قبل منح الائتمان بالبحث والتحرى عن طالب الائتمان ، ودراسة وتحليل مركزه المالى.

وهناك العديد من النسب المالية التى تساعد الإدارة المصرفية على قياس قدرة العميل على السداد ، وقياس مدى كفاية رأس المال لسداد مستحقات البنك فى حالة إفلاس المقتــرض ، وتعذر بيع الأصول بقيمتها الدفترية . وسوف نتناول ــ بإذن الله ــ لاحقا تلك النسب.

وتنتهج معظم البنوك التجارية **سياسات وقائية** Preventive Policy فى منح الائتمان لتجنب أكبر قدر من المخاطر، حيث تتمثل تلك السياسات فيما يلى :

(أ) إبرامها لاتفاق شرطى مع المقترض يقضى بعدم خفض حجم ودائعه لدى البنك عن حد معين ، أو ضرورة حصوله على موافقة البنك عند محاولته الحصول على قروض إضافية.

(ب) طلب البنك من المقترض تقديم رهن Collateral كضمان للقرض ، وذلك فى صورة أوراق مالية، مخزون سلعى، مبانى، بحيث إذا توقف العميل عن سداد التزاماته يحق للبنك التصرف فى الشئ المرهون.

(ج) طلب توقيع طرف ثالث على الاتفاق كضامن للعميل ، وذلك كما سبق وأن أوضحنا ، بحيث يحق للبنك الرجوع عليه فى حالة توقف المقترض (العميل) عن سداد القرض وفوائده ، خاصـــة إذا ما كانت قيمة هذا القرض كبيرة ويخشى معها من تعرض البنك لهزة مالية إذا ما تم التوقف عن السداد.

(د) اشتراط سداد أصل القرض على دفعات شهرية أو سنوية ، أو سداد الفوائد مقدما من خلال خصمهـــا من قيمة القرض من البداية ، والغرض من وراء ذلك هو تعجيل Acceleration حصول البنك على أكبر قدر من مستحقاته تحسبا لظروف غير متوقعة يحتمل أن تؤثر على قدرة المقترض على السداد.

ولا ينبغى أن يفهم مما سبق ، أن البنوك ملزمة دائما باتخاذ إجراءات متشددة ضد المقترض فى حالة تعثره ، ففى الكثير من الحالات تبذل جهودا مخلصة فى مساعدة المقترض للخروج من أزمته المالية ، كتأجيل سداد القروض وفوائدها إلى تواريخ لاحقة ، فقد لا تكفى أموال التصفية فى حالة إفلاس العميل للوفاء بسداد التزاماته بالكامل تجاه البنك ، كما أن خروج العميل من السوق يعنى من ناحية أخرى فقد البنك لأحد عملائه ، وهو ما يعتبر فى حد ذاته خسارة لهذا البنك.

٥-٦تحليل طلبات الائتمان المصرفي

لا تمنح البنوك التجارية الائتمان المصرفي بصورة فورية بمجرد طلبه، بل تقوم بالبحث والتحرى وجمع المعلومات اللازمة عن العميل ودراسة وتحليل طلب الائتمان من مختلف جوانبه، ثم بعد ذلك يتم اتخاذ القرار بالموافقة ، أو رفض الطلب.



وفى حالة القبول يتم تحديد قيمة الائتمان الممنوح وشروط سداد معدل الفائدة ، وفقا لما أسفرت عنه نتائج تحليل كل طلب.

وتعتمد البنوك الآن على الحاسبات الآلية في إجراء هذه التحليلات حيث يتم تخزين كافة البيانات التي تتعلق بطلب الائتمان على ملفات إلكترونية Electronic Files داخل وحدات التخزين ليتم إجراء المعالجات المختلفة عليها وباستخدام العديد من الحزم الإحصائية.

وبالإضافة إلى المتغيرات الخمسة الأساسية 5Cs المكونة لآلية تقييم مخاطر الائتمان وهى الشخصية ، الطاقة الاقتراضية ، رأس المال ، الرهن ، الظروف الاقتصادية ، فإن التحليل الائتمانى يشمل جوانب أخرى مثل الهدف من الائتمان Object ، ودرجة المخاطرة التى ينطوى عليها هذا الائتمان وفقا لما أسفرت عنه عملية التقييم ، ونظرا لسابق تناولنا للمتغيرات الخمسة الأولى ، فسوف نتعرض بإيجاز للمتغيرين الأخيرين وهما الهدف من الائتمان ، ودرجة المخاطرة التى ينطوى عليها.

من المتوقع أن تباين معاملة البنوك لطلبات الائتمان تبعا لاختلاف الهدف منها ، فالبنوك غالبا ما ترحب بطلبات الائتمان قصيرة الأجل ، أو

التى تهدف لتمويل مشروعات إنتاجية مربحة عن تلك الطلبات طويلة الأجل، أو التى تستهدف تمويل مشروعات لا تدر عائد مرتفع.

فعلى سبيل المثال تحجم معظم البنوك التجارية العاملة فى مصر عن إقراض مشروعات تعمل فى مجال الغزل والنسيج، كما ترفض التمويل طويل الأجل فى المشروعات العقارية، وتتركها للبنوك المتخصصة (البنوك العقارية).

ومن ناحية أخرى ترحب البنوك بطلبات الائتمان التى تستهدف تدبير أموال لمقابلة ارتفاع معدلات نمو نشاط المشروع أو مواجهة الاحتياجات الموسمية، عن تلك الطلبات التى تستهدف تسديد خسائر تعرضت لها المنشأة ، أو إجراء توزيعات تتجاوز قدرتها المالية.

كما تقوم البنوك بتحليل المخاطر Risks التي يحتمل أن تكتنف قيامها بمنح الائتمان ، وقد سبق تناول أنواع تلك المخاطر ، والأساليب التي تنتهجها البنوك للحد من تأثيرها.

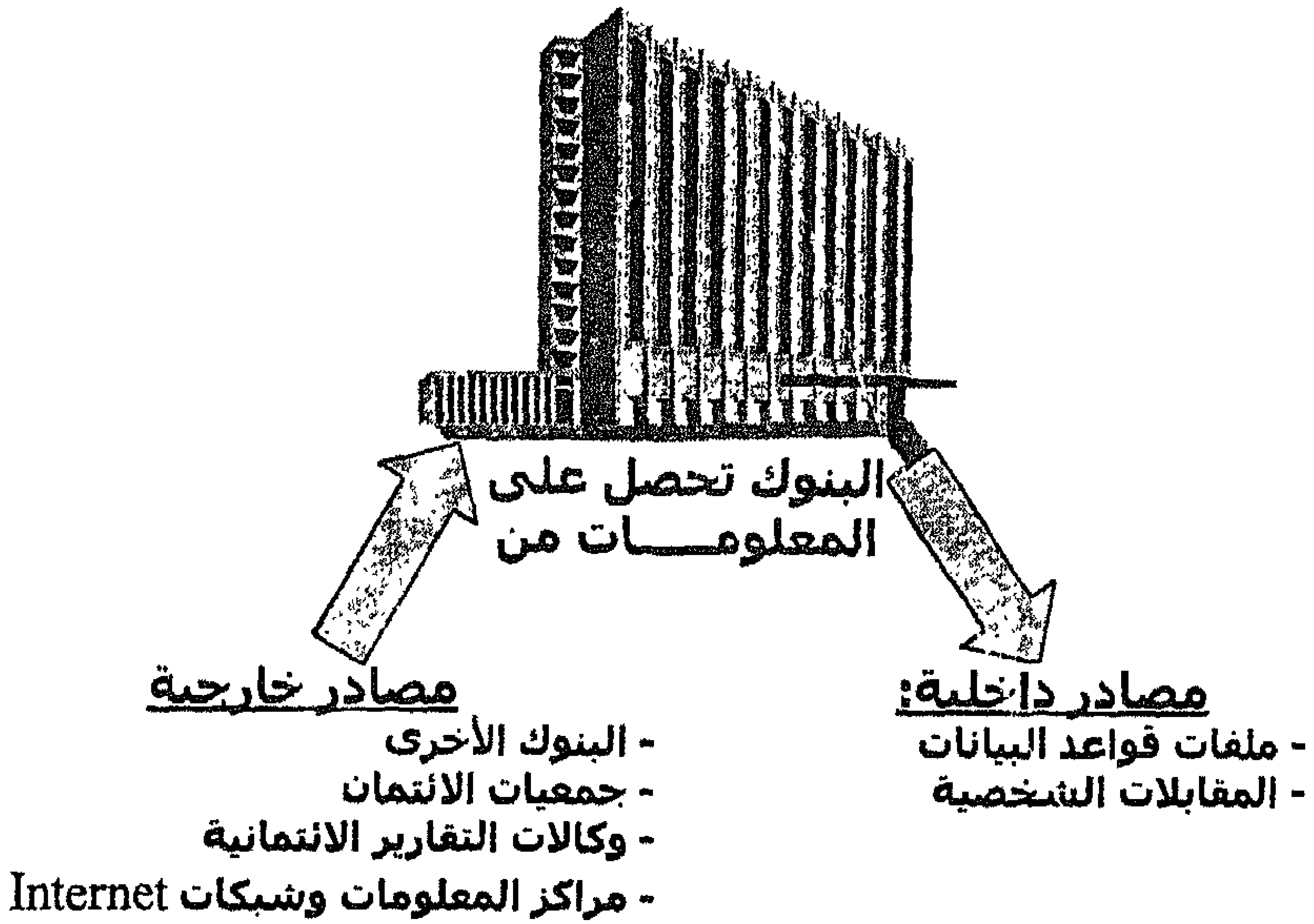
ومما نود تأكيده هنا أنه إذا تبين للبنك أن قرار إقراض طالب الائتمان سينطوي على درجة عالية من المخاطرة ، فالأمر يقتضي رفض الطلب من البداية حفاظا على أموال البنك أولا، وحفاظا على وقت العميل من إهداره فى مساومات ومطالب تنتهى غالبا ــ من واقع خبرتنا العملية ــ بشروط تعجيزية لا يستطيع العميل الوفاء بها ، ومن ثم لا تتم عملية منح الائتمان.

لذا ، فمن الأهمية بمكان الاعتماد على التحليل المالي لتقييم حجم المخاطر التي تكتنف كل طلب ائتمان ، حيث يعد هذا التحليل بمثابة أداة كاشفة لسلامة المركز المالى للعميل قبل التورط معه فى أى اتفاق ائتمانى.

٥-٧ مصادر معلومات الائتمان المصرفي

تستقى البنوك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الملائم عن طالبي الائتمان المصرفي من عدد من المصادر المختلفة، سواء الداخلية منها أو الخارجية، وذلك على النحو المبين بالشكل (٥-١٢) وتتمثل أهم تلك المصادر فيما يلى:

شكل ٥-١٢ : مصادر معلومات الائتمان المصرفى
Sources of Bank Credit Information

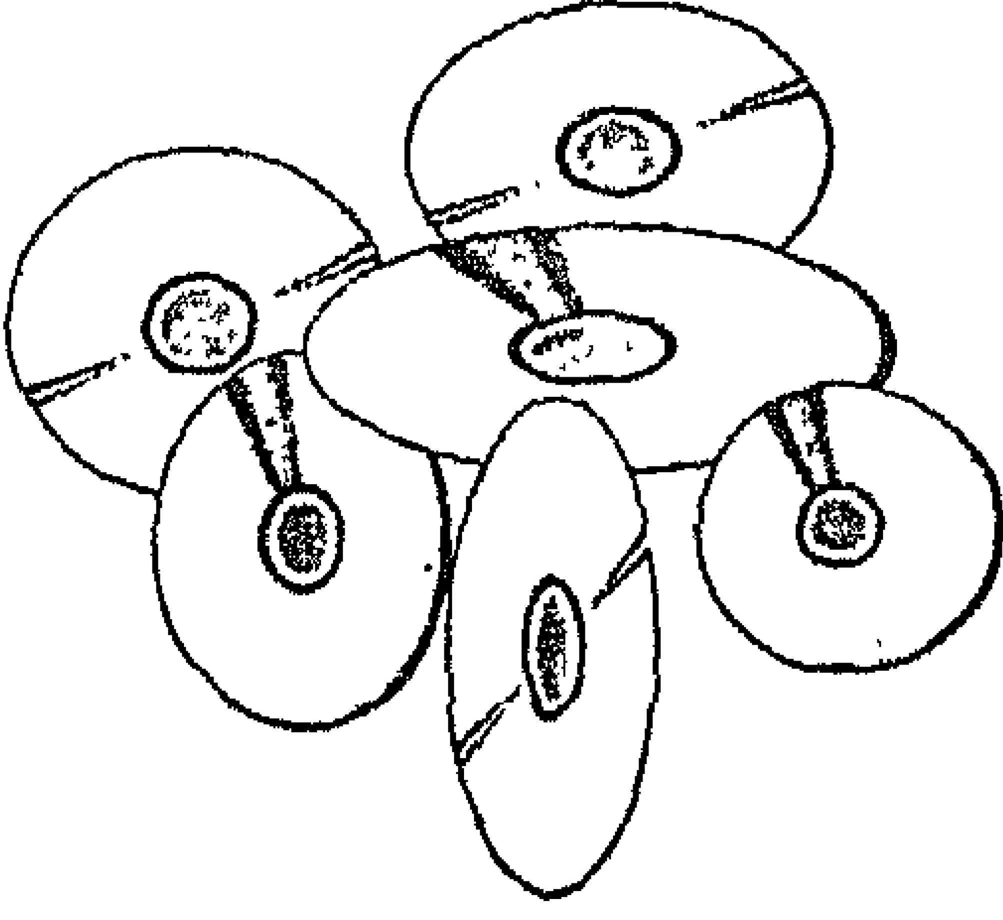


أولا : مصادر المعلومات الداخلية:

وتتمثل فى المصادر التى يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة عن طالبى الائتمان من داخل البنك ، وأهم تلك المصادر هى:

١- ملفات قواعد البيانات الإلكترونية Electronic Database Files:

تقوم معظم البنوك بتخزين جميع البيانات المتعلقة بطالب الائتمان على مجموعة مرتبطة من الملفات الإلكترونية داخل وحدات تخزين الحاسبات الآلية الخاصة بها ، أو على أقراص ضوئية مضغوطة CD ، تشكل فيما بينها قاعدة البيانات الائتمانية Credit Database Files ، تعتمد عليها فى إجراء التحليلات الائتمانية والحصول على المعلومات اللازمة عن طالبى الائتمان ممن سبق لهم التعامل مع البنوك ، وتلعب هنا نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية CBIS دورا مؤثرا وداعما فى هذا الصدد.



٢- المقابلات الشخصية Personal Interviews :

تلجأ البنوك إلى إجراء مقابلات شخصية مع طالب الائتمان المصرفي بغرض الحصول على المعلومات التي تهمها عنه، وعادة ما تكون تلك المقابلات في صورة مقننة Structured ، بمعنى أن هناك عددا من الأسئلة المحددة بصورة مسبقة ، يتم توجيهها إلى العميل للحصول على استجابات بشأنها ، مثل سبب التقدم بطلب الائتمان، المركز المالي للعميل ، الضمانات التي يمكن أن يقدمها، البنوك التي سبق له التعامل معها، من هم شركاؤه، المنافسين، دراسات الجدوى التي قام بها.

ويلاحظ أن المقابلات الشخصية تعتبر مصدر مكمل للحصول على المعلومات عن طالبي الائتمان، بمعنى أن البنوك لا تكتفي بهذا الإجراء وحده بل تدعم به المعلومات التي تحصل عليها من عمليات البحث والتحرى الخارجي.

ثانيا : مصادر المعلومات الخارجية:

ونعنى بها المصادر التى تحصل من خلالها البنوك على المعلومات اللازمة عن طالبى الائتمان المصرفى من خارج البنك، وأهمها ما يلى:

١- الاستفسار من البنوك الأخرى

عادة ما تقوم معظم البنوك العاملة فى مصر بالبحث والتحرى عن العميل طالب الائتمان، من خلال الاستفسار من البنوك الأخرى الذى سبق له التعامل معها، باعتبار أن نمط التعاملات السابقة مع تلك البنوك سيكشف إلى حد بعيد عن مدى التزام العميل بسداد المستحقات التى ستترتب عليه عند منحه الائتمان من البنك. وتخصص البنوك قسما يضطلع بتلك المهمة هو قسم الاستعلامات Investigation .

٢- جمعيات الائتمان Credit-Associations

فى مقابل اعتماد البنوك العاملة فى مصر على البنوك الأخرى فى الحصول على معلومات عن العملاء طالبى الائتمان، تستعين بنوك الولايات المتحدة بجمعيات الائتمان، وهى جماعات محلية مهتمة بالنشاط الائتمانى تلتقى بصفة متكررة لتبادل المعلومات فيما بينها. واستطاعت تلك الجماعات تطوير نظام للمعلومات يربطها من خلال الجمعية الوطنية الأمريكية لإدارة الائتمان NACM * ، يحتفظ بالتاريخ الائتمانى للمنظمات والأفراد الذين يقومون بالاقتراض من البنوك، وكذا نمط سدادهم لالتزاماتهم، ومجالات أنشطتهم المختلفة، وتقديم تلك المعلومات لمن يطلبها من البنوك.

* NACM : National Association of Credit Management.

٣- وكالات تقارير الائتمان *Credit-reporting Agencies* :

وتتمثل فى الهيئات التى تتولى تجميع المعلومات الائتمانية المختلفة وتقديمها لمن يطلبها من البنوك نظير مقابل مادى. وتتخذ تلك المعلومات التى تقدمها وكالات الائتمان الأشكال التالية:

أ – تقارير ملخصة عن الميزانيات العمومية وقوائم الدخل للعملاء أو المنظمات طالبة الائتمان.

ب – النتائج التى أسفرت عنها تحليلات النسب المئوية المختلفة ، كنسب السيولة ، الربحية ، الوضع المالى ، وغيره.

ج – تاريخ الائتمان التجارى للعملاء طالبى الائتمان ، باعتبار أن سلوك العميل فى سداد التزاماته الناشئة من الائتمان التجارى يمكن أن تعطى مؤشرا للبنوك على النمط الذى يتوقع أن يتبعه العميل عند منحه الائتمان المصرفى.

د – توصيف الظروف الاقتصادية التى يعمل فى ظلها العميل مقدم الائتمان ، ومركزه فى مجال الصناعة التى يعمل بها.

هـ– أهم المشاكل المالية التى واجهت العميل طالب الائتمان.

وقد نجحت الجمعية الوطنية الأمريكية لإدارة الائتمان NACM فى إقناع إحدى الوكالات الائتمانية والمبينة بالجدول (٥-٣) ، وهى وكالة TRW بتطوير شبكة معلومات ائتمانية على الحاسبات الآلية، تشمل على أكثر من ١٢٠ مليون تقرير مخزن داخلها ، يمكن استرجاعه فى ثوانى معدودة لمن يطلبه من البنوك المشتركة فى هذه الشبكة، والراغبة فى الحصول على تلك المعلومات.



جدول٥-٣ : أهم وكالات التقارير الائتمانية
Credit reporting Agencies

م	اسم الوكالة
١	Dun & Bradstreet
٢	Equifax
٣	TRW

بل أن الكثير من البنوك الأمريكية أصبحت تطلب حاليا من عملائها الراغبين في الحصول على ائتمان تقديم تقرير معتمد من هذه الوكالة ، كإحدى المستندات اللازمة لمنح الائتمان.

٤- مراكز المعلومات وشبكات الـ Internet:

تلجأ معظم البنوك العالمية خاصة تلك التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واليابان إلى مراكز أو بيوت المعلومات لمدها بما يلزمها من بيانات ومعلومات تفصيلية تتعلق بمجال النشاط الاقتصادي الذي يعمل به طالب الائتمان ، ومؤشرات النمو والتدهور المستقبلي له ، وأهم المنافسين في هذا المجال ، مما يسهم كثيرا في اتخاذ القرار الائتماني.

ويوضح الجدول (٥-٤) بعضا من أهم مراكز تقديم خدمات المعلومات الفورية Online Vendor Services مثل مركز Dialog ، ومؤسسة Daw Jones ، وكذا أنواع قواعد البيانات المتوافرة لدى تلك المراكز(٢٦) .

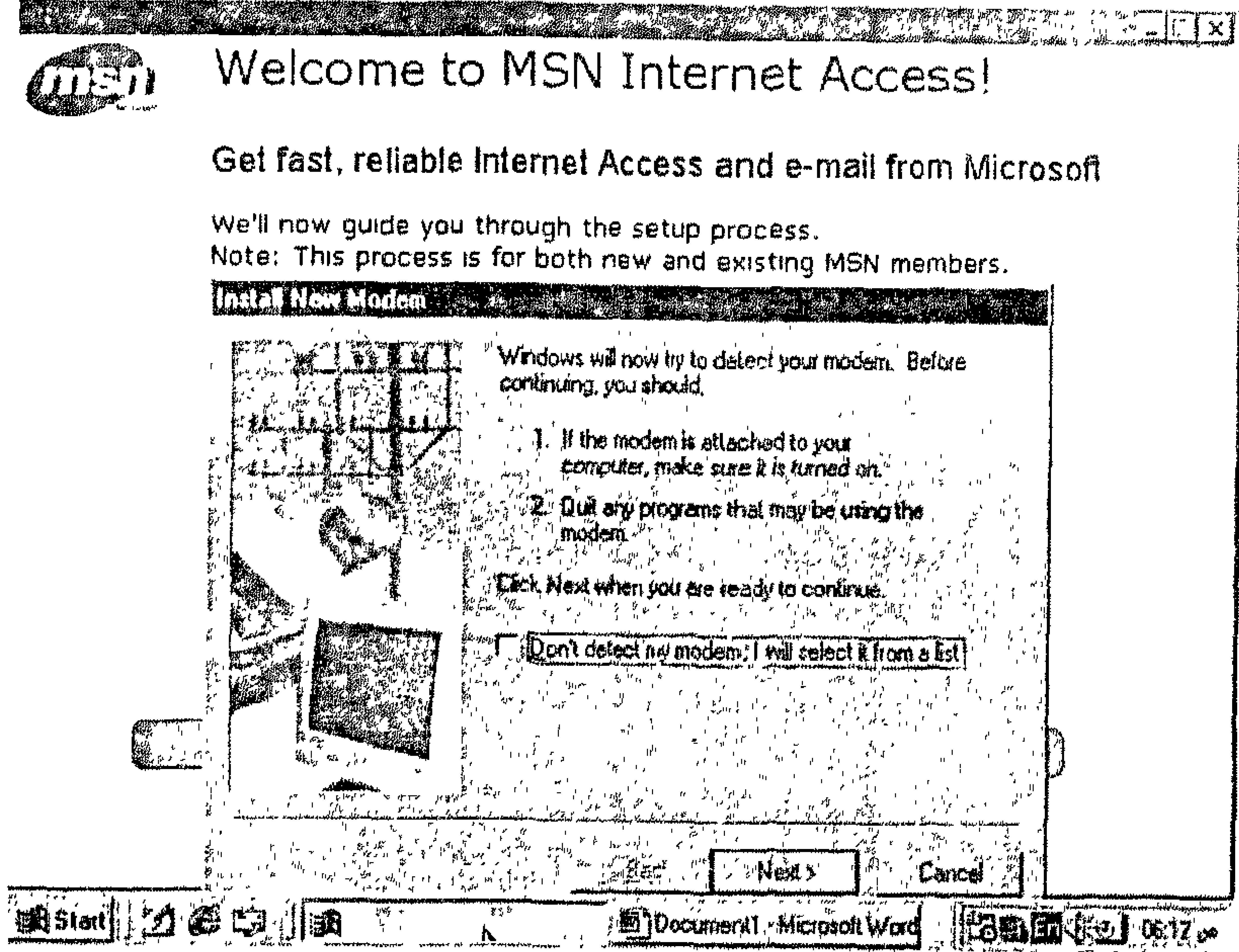
جدول٥-٤: مراكز تقديم المعلومات الفورية وقواعد البيانات المتاحة لديها

Database and Online Vendor Services

مركز تقديم خدمة المعلومات الفورية	قواعد البيانات المتاحة لديها	العنوان
Dialog Information Services, Inc.	أكثر من ٢٠٠ قاعدة بيانات فى جميع مجالات المعرفة المتاحة. وباستخدام مختلف أشكال قواعد البيانات،مثل قواعد البيانات المرجعية Bibliographic، الرقمية، المفهرسة Directory Database قواعد بيانات النص الكامل Full - test	3400 Hillview Ave., Palo Atto, A 94304
BRS Information Technologies	أكثر من ١٣٥ قاعدة بيانات ، تشمل المجالات الاقتصادية ، الصناعية ، العلوم الطبيعية ، التقنية	1200 Route 7 Latham, NY 12210
Dow Jones News/ Retrieval	٤٠ قاعدة بيانات تتضمن المجالات التمويلية وإدارة الأعمال	P.O. Box 300 Princeton, NJ, 08543
Vu / Text Information Services, Inc.	متخصصة فى قواعد بيانات النص الكامل وتجميع كل ما ينشر فى كبرى الصحف العالمية مثل Washington Post و Boston Globe	325 Chestnut street, Philadelphia, PA 19106

ومن ناحية أخرى يمكـــن للبنوك حاليا قنص ما ترغبه من معلومات ائتمانية ومالية سابحة عبر شبكات الـــ **Internet** والتي أتاحت لمستخدميهـــا Users قدر لامحدود من مختلف أنواع المعلومات وفى مجالات متنوعة ، ويبين الشكل (٥-١٣) نموذج لإحدى برامج الحصول على المعلومات المالية بواسطة شبكة الـــ Internet[٢٧].

شكل ٥-١٣: الحصول على المعلومات
المالية من خلال شبكة الـ Internet



٥-٨ أدوات تحليل طلبات الائتمان

تقوم حاليا معظم البنوك باستخدام الحاسبات الآلية في التحليل المالي لطلبات الائتمان المقدمة لها ، وذلك من خلال حزم التحليل الإحصائي Packages التي يتم تشغيلها على كافة البيانات التي تتضمنها القوائم المالية الخاصة بالعميل والمخزنة داخل الملفات الإلكترونية لقواعد بيانات Database تلك الحاسبات.

وتتضمن معظم تلك البرامج الإحصائية المستخدمة العديد من النسب المالية التي تقيس مدى قدرة العميل (طالب الائتمان) على السداد، ومدى كفاية رأس المال لسداد مستحقات البنك في حالة إفلاس طالب الائتمان وتعذر بيع الأصول التي يمتلكها بقيمتها الدفترية ، مقدار أو نسبة الانخفاض الذي يمكن أن يحدث في الأرباح بحيث يكون ما تبقى

يكفى لتغطية الالتزامات المالية الثابتة كأقساط سداد القروض ، الفوائد ، إيجارات الأصول الثابتة ، ومدى تناسب الحجم المحقق من المبيعات مع حجم الاستثمارات في الأصول الثابتة والمتداولة.

ويطلق على التحليلات السابقة بتحليلات النسب Ratio Analysis والتى تقوم على تحليل العلاقات بين بنود القوائم المالية Financial Statement[٢٨]. ومن خلال مقارنة هذه النسب بمتوسطات النسب السائدة فى الصناعة (متوسط الصناعة) يمكنا التعرف على مركز العميل طالب الائتمان فى مجال النشاط التى يعمل به.

ويعنى ذلك أن تحليل النسب يكشف لنا عن العلاقات بين بنود القوائم المالية للمنظمة طالبة الائتمان (العميل)،وبين المنظمة أو المنظمات الأخرى العاملة معها فى نفس مجال النشاط.

ويفيد تحليل النسب بشكل أساسي ثلاثة عناصر من الأفراد ، هم :

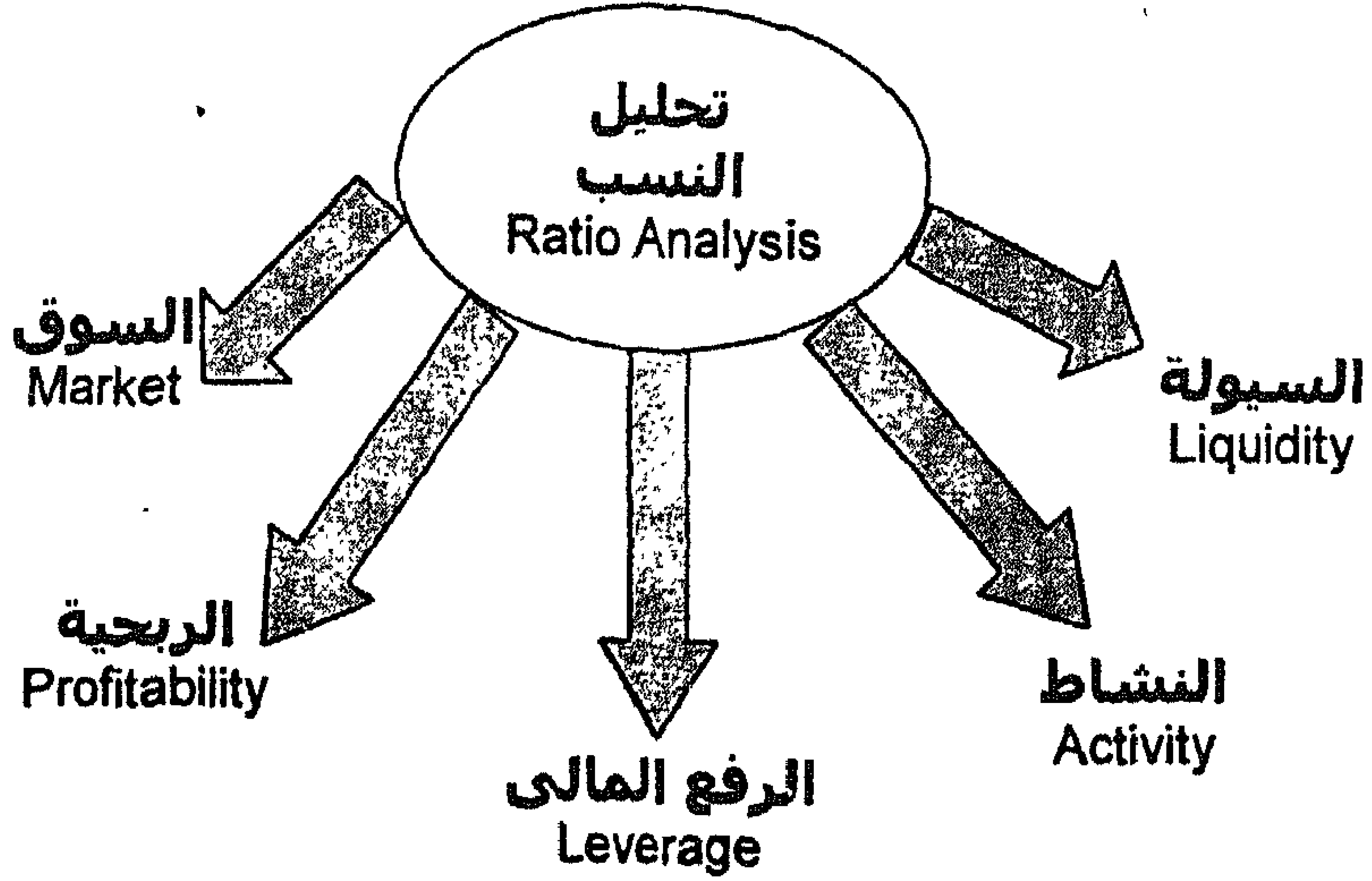
١- المديرون: سواء كانوا مديري البنوك أم مديري المنظمات طالبة الائتمان التي يتم تحليل قوائمها المالية ، حيث يتيح هذا الأسلوب التعرف والرقابة على العمليات التشغيلية للمنظمة.

٢- محللوا الائتمان: مثل مسئولي منح الائتمان بالبنوك ، مديري التسويق بالبنوك لأنها تكشف عن مـدى قدرة المنظمة (التي يتم تحليل قوائمها) على سداد التزاماتها أو ديونهـا والتى يشار إليها بالـ APD (اختصار المصطلح Ability to Pay Debits) .

٣- محللوا الأوراق المالية: وهم المهتمون بتحليل كفاءة أداء المنظمة (المقترضة)، حيث تكشف لهم تلك التحليلات عن مدى قدرتها على سداد الفوائد المستحقة لحملة الأسهم API (اختصارا للمصطلح Ability to Pay Interests).

وتتناول تحليلات النسب Ratio Analysis جوانب أساسية وذلك على النحو الموضح بالشكل (٥-١٤)، وهى السيولة، النشاط، الرفع المالى، الربحية، السوق[٢٩]:

شكل٥-١٤: الجوانب التى يشملها تحليل النسب



ونظرا لأهمية تلك النسب بالنسبة لمحللي الائتمان المصرفي، فسوف نتناولها بصورة أكبر تفصيلا في الفصل التالي.

٥-٩ مصطلحات مستخدمة

مخاطرة منح الائتمان	Bank Credit Risk
إدارة الأصول	Assets Management
شباك الخصم	Discount window
نظرية القروض التجارية	Commercial Loan Theory
نموذج مصفوفة التوافق	Matching Matrix Model
قروض بدون ضمانات	Unsecured Loans

أوراق مالية قابلة للتداول	Marketable Securities
سياسة الائتمان	Credit Policy
المعايير الائتمانية	Credit Standards
متغيرات آلية تقييم المخاطر	The Five C5
التاريخ الائتماني	Credit-history
تحليل التمايز المقصود	Multiple Discriminate Analysis
الجدوى الائتمانية	Creditworthiness
نظم احتساب الدرجات الائتمانية	Credit Scoring Systems
حد الائتمان	Line of Credit
الرصيد التعويضي	Compensation Balance
المخاطر النظامية	Systematic Risks
المخاطر الغير نظامية	Unsystematic Risks
تناوب العائد والمخاطرة	Risk – return Tradeoff
تحليل النسب	Ratio Analysis
محللوا الائتمان	Credit Analysts
محللوا الأوراق المالية	Securities Analysts

١٠-٥ مراجع الفصل الخامس

1- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

2- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

٣- مرجع رقم ١.

٤- مرجع رقم ١.

5- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

6- Aragon, G., Financial Management, (Allyn and Bacon), 1989.

7- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .

- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.

- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

- _______., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, (Macmillan Publishing Company), 1992 .

- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

- د.طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

- د.محمد سلطان، وآخرون، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩.
- د.منير هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.
- ________، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٨- مرجع رقم ١.

٩- مرجع رقم ٢.

10- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989 .

١١- مرجع رقم ٢.

12- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

١٣- مرجع رقم ٢.

14- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.

١٥- مرجع رقم ٦.

١٦- مرجع رقم ١٢.

17- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

١٨- مرجع رقم ١.

١٩- مرجع رقم ١٧.

٢٠- مرجع رقم ١.

٢١- مرجع رقم ١٧.

٢٢- مرجع رقم ١٤.

٢٣- مرجع رقم ١٤.

٢٤- مرجع رقم ١٤.

٢٥- د.طارق طه، إدارة محافظ الأوراق المالية، البنك المركزي المصري، ١٩٩٩.

- ــــــــ، المنتجات والخدمات المصرفية لكبار العملاء، البنك المركزي المصري، ٢٠٠٠.

- ــــــــ، العمليات المصرفية المحلية، البنك المركزي المصري، ٢٠٠٠.

- ــــــــ، أمناء الاستثمار في البنوك، البنك المركزي المصري، ٢٠٠٠.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

26- Dillon, W., Madden, T. and Firtle, N., Marketing Research In A Marketing Environment, University of South Carolina, (Richard Irwin, Inc.), 1990 .

27- O'Brien, J., Management Information Systems : Managing Information Technology in the Networked Enterprise, Northern Arizona University,(Richard Irwin, Inc.), 1996 .

٢٨- مرجع رقم ١.

٢٩- مرجع رقم ٧.

الفصل السادس:

تحليل النسب

(كمدخل لتقييم طلبات الائتمان)

Ratio Analysis

الأهداف التعليمية للفصل :

- ✓ تفسير النسب المالية المختلفة ، وتحليل دلالة كل نسبة.
- ✓ بيان آليات تطبيق النسب على القوائم المالية.
- ✓ تطبيق نظام Du Pont للتحليل المالى.
- ✓ تطوير نظام ديبون بإدخال مضاعف الملكية Equity Multiplier
- ✓ اســتعراض محددات التحليل المالى، وتفسير ظاهرة التجميل الظاهرى للقوائم المالية Window Dressing.

٦ ـ ١ مفهوم وأهمية تحليل النسب

تـبين لـنا ممـا سبق أن تحليل النسب المالية يمثل إحدى الأدوات الهامة التى يستخدمها محللوا الائتمان المصرفى فى تقييم طلبات الائتمان المقدمة من العملاء للبنك.

وقـد عرف البعض تحليل النسب بصورة عامة بأن عملية استخدام المقاييس الكمية فى تقييم الأداء المالى للمنظمة(١). بينما عرفه آخرون بأنه أسلوب لتحليل العلاقات بين بنود القوائم المالية(٢). ويمكن للمؤلف تعريف مفهوم تحليل النسب من منظور الائتمان المصرفى على النحو التالى:

يشير تحليل النسب Ratio Analysis إلى عملية استخدام المقاييس الكمية لتقييم الأداء المالى لعملاء البنوك طالبى الائتمان المصرفى ، من خـلال إيجـاد علاقات بين بنود قوائمهم المالية ، تكشف عن مدى قوة مركزهم المالى ، وبالتالى مدى إمكانية سدادهم الالتزامات التى ستترتب على منحهم الائتمان.

ويقصد بالأداء المالى Financial Performance الأنشطة المتعلقة بإنجاز الأهداف المالية بكفاءة ، أى مدى كفاءة المنظمة طالبة الائتمان فى توظيف مواردها المالية فى الاستخدامات المختلفة(٣).

ويتضـح من المفاهيم السابقة، أن تطبيق أسلوب تحليل النسب يتم عـلى القوائم المالية Financial Statements لعملاء البنك طالبى الائتمان المصرفى، والنتائج التى يسفر عنها هذا التحليل تمثل إحدى العوامل التى يتوقف عليها قرار منح الائتمان. وتتمثل هذه القوائم المالية فيما يلى(٤):

١- **الميزانيات العمومية** Balance Sheets:

وهى قائمة تظهر الوضع المالي Financial Position خلال لحظة زمنية معينة، من خلال عرضها لجانب الأصول ، (سواء المتداولة كالنقدية وأوراق القبض والمخزون ، أو الثابتة كالآلات والأراضي والمعدات) ، وجانب الخصوم وحقوق الملكية (أوراق الدفع ، القروض ، رأس المال ، الأرباح المحتجزة).

ويعنى ذلك أن الميزانية تشير إلى استثمارات العميل طالب الائتمان، ووسائل تمويل تلك الأصول ، بمعنى مقدار ما تم تمويله من خلال الاقتراض من الغير (الالتزامات) أو من خلال الملاك (حقوق الملكية).

ويلاحظ أن بعض التحليلات المالية تستخدم مصطلح قائمة المركز المالى Statement of financial Position ، وهى لا تخرج عن كونها إعادة تبويب الميزانية بشكل يظهرها فى صورة تحليلية. ويقدم الجدول (٦-١) نموذج لميزانية عمومية لإحدى الشركات المنتجة للمواد الكيماوية فى ١٩٩٩/١٢/٣١ (القيمة بالمليون جنيه). باعتبارها أحد العملاء المتقدمين بطلب الحصول على ائتمان مصرفى من بنك تجارى.

٢- **قائمة الدخل** Income Statement:

ويطلق عليها أيضا قائمة الأرباح والخسائر Profit & Loss Statement، وتتمثل في تلك القائمة التي تلخص الإيرادات والنفقات خلال فترة محاسبية معينة Accounting Period، حيث تظهر صافى الربح عن طريق طرح بنود الإنفاق المختلفة من الدخل المتولد من المبيعات. وذلك على النحو المبين بالجدول (٦-٢).

جدول٦-١:الميزانية العمومية في ١٩٩٩/١٢/٣١
Balance sheet as of Dec, 31,99

أولا : الأصول Assets*

الأصول المتداولة Current Assets		
النقدية Cash	٥٠	
الأوراق المالية Securities	١٠	
أوراق قبض Receivable	٣٤٠	
مخزون Inventories	٣٠٠	
إجمالي الأصول المتداولة		٧٠٠
الأصول الثابتة Fixed Assets		
(أراضى + مبانى + آلات)	١٨٠٠	
مجمع الإهلاك Accumulated Depreciation	٥٠٠	
صافى الأصول الثابتة		١٣٠٠
إجمالي الأصول Total Assets		٢٠٠٠

ثانيا : الخصوم وحقوق الملكية Liabilities & Equity

أوراق دفع Payable	٦٠	
إشعارات دفع Notes	١٠٠	
مصروفات مستحقة	١٤٠	
إجمالى الخصوم المتداولة		٣٠٠
قروض طويلة الأجل Long-Term Debts		٨٠٠
حقوق الملكية		
اسهم عادية Common clocks	٥٠	
رأس المال المدفوع Paid-in capital	١٠٠	
أرباح محتجزة Retained Earnings	٧٥٠	
إجمالى حقوق الملكية		٩٠٠
إجمالى الخصوم وحقوق الملكية		٢٠٠٠

* أرقام تقريبية لغرض التسهيل على القارئ فى عملية تطبيق التحليلات المالية اللاحقة

جدول٦-٢:قائمة الدخل عن السنة المنتهية في١٩٩٩/١٢/٣١
Income Statement for year Ending Dec, 31,99

صافى المبيعات Net Sales	٣٠٠٠	
- تكلفة البضاعة المباعة Cost of goods sold	٢٥٤٤	
إجمالي الربح Gross profit		٤٥٦
- التكلفة التشغيلية Operating Expenses		
الإهلاك Depreciation	١٠٠	
مصروفات بيعية Selling	٢٢	
مصروفات إدارية Administrative	٤٠٠	
إيجارات Lease Payments	٢٨	
		١٩٠
صافى ربح العمليات Operating profit (الربح قبل الفوائد والضرائب) Earnings before interested taxes (EBIT)		٢٦٦
- فوائد الديون Interest Charges		٦٦
صافى الربح قبل الضرائب Earning Before Taxes (EBT)		٢٠٠
- الضرائب المستحقة(٤٠%)		٨٠
صافى الدخل		١٢٠

ويلاحظ أن القائمتين السابقتين تظهران فى الغالب ضمن التقرير السنوى Annual Report للعميل طالب الائتمان، وهو عبارة عن تقرير يصدر بصورة سنوية من المنظمات لحملة أسهمها، يتضمن قوائمها المالية الأساسية، وهى الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة الأرباح المحتجزة، قائمة التدفق النقدى، كما ينطوى أيضا على وجهة نظر الإدارة فى أداء المنظمة عن العام المنقضى، وتوقعاتها عن الأعوام المستقبلة.

وتعرف قائمة الأرباح المحتجزةStatement of retained earnings بأنها قائمة تظهر التغير الذى حدث فى الأرباح المحتجزة للمنظمة خلال العام. فقيمة الأرباح المحتجزة التى تظهر فى الميزانية ما هو إلا مجموع الأرباح التى احتجزتها المنظمة كل عام نتيجة ممارستها لأنشطتها. ويقدم الجدول(٦-٣) نموذج لقائمة الأرباح المحتجزة لإحدى الشركات.

جدول ٦-٣: الأرباح المحتجزة عن السنة المنتهية
فـــى ٩٩٩/١٢/٣١ (القيمة بالمليون جنيه)
Statement of retained earnings

رصيد الأرباح المحتجزة فى ٩٨/١٢/٣١	٢٦٠ (مليون جنيه)
يضاف : صافى الدخل لعام ١٩٩٩	٦٢ (مليون جنيه)
يخصم : توزيعات عام ١٩٩٩	٢٩ (مليون جنيه)
رصيد الأرباح المحتجزة فى ٩٩/١٢/٣١	٢٩٣ (مليون جنيه)

أما قائمة التدفق النقدى Statement of cash Flow فتتمثل فى تلك القائمة التى توضح التدفق النقدى الداخل والخارج من الإيرادات والنفقات المتولدة من ممارسة المنظمة لأنشطتها خلال فترة زمنية محددة ،

ويعـــنى ذلـــك أن قائمة التدفق النقدى تقدم معلومات عن مصادر واســـتخدامات الـــنقدية. ويوضـــح الجدول (٦-٤) نموذج لقائمتى التدفق النقدى والدخل عن السنة المنتهية فى ١٩٩٩/١٢/٣١ (بالمليون جنيه).

جدول٦-٤: قائمة الدخل والتدفق النقدى
عن السنة المنتهية فى ١٩٩٩/١٢/٣١ (القيمة بالمليون جنيه)

البنود	قائمة الدخل		قائمة التدفق	
		٧٥٠		٧٥٠
- تكلفة التشغيل بدون الإهلاك	(٥٢٥)		(٥٢٥)	
- الإهلاك	(٧٥)			
		(٦٠٠)		(٢٢٥)
الربح قبل الضرائب		١٥٠	التدفق النقدى قبل الضرائب	٢٢٥
- الضرائب (٤٠%)		(٦٠)		(٦٠)
صافى الدخل		٩٠	صافى التدفق النقدى	١٦٥

ويستخلص من الجدول (٦-٤) أن:

صافى التدفق النقدى = صافى الدخل + الإهلاك

= ٩٠ + ٧٥

= ١٦٥

وتستخدم المعادلة التالية فى احتساب هذا الصافى

معادلة احتساب صافى التدفق النقدى
Net Cash Flow

$$NCF = NI + DEP$$

حيث ،

NCF = **صافى التدفق النقدى** Net Cash Flow
NI = **صافى الدخل** Net Income
Dep = **الإهلاك** Depreciation

وفيما يلى توضيح موجز لما هو مقصود ببعض المصطلحات التى تتضمنها القوائم المالية:

١- الأصول Assets هى كل البنود المملوكة للمنظمة.

٢- الخصوم Liabilities تتمثل فى كافة الالتزامات القانونية التى على المنظمة لصالح الآخرين (غير الملاك Non owners)

٣- صافى ربح العمليات Net operating profit: ويتمثل فى الربح قبل الفوائد والضرائب (EBIT) .

٤- الإهلاك Depreciation ، إجراء محاسبى يتم من خلاله التوزيع المنتظم لتكلفة الأصول على عدد سنوات حياتها الإنتاجية المفترضة.

٥- السـنة الميلادية Calendar Year : فترة محاسبية مدتها ١٢ شـهر تـبدأ فى ١ يناير وتنتهى فى ٣١ ديسمبر ، أما السنة المالية Fiscal Year فهى أى ١٢ شهر متصلة تستخدم كفترة محاسبية.

٦- الـتوزيعات Dividends : هى أى توزيع على حملة الأسهم مـن أصـول المنظمة يتخذ الصورة النقدية، أو أى صورة أخرى.

٧- الإيـرادات Revenues هى المـوارد النقدية المتولدة من بيع السـلع والخدمـات ، أمـا النفقات Expenses فهى التكاليف اللازمة للحصول على الإيراد.

٨- صـافى الدخل Net income وهو الربح المتاح للتوزيع على حملة الأسهم.

٩- الأرباح المحتجزة Retained Earnings وهو ذلك الجزء من حقوق حملة الأسهم التى لم تقم المنظمة بتوزيعه.

١٠- حقوق الملكية Equity ، تتمثل كمية الأموال التى يمكن أن يحصـل عـليها الملاك (حملة الأسهم) إذا ما تم بيع جميع أصول المنظمة وسداد جميع التزاماتها بقيمتها الدفترية. فهى ناتج المعادلة التالية:

حقوق الملكية Equity = الأصول Assets - الالتزامات Liabilities

٦ـ٢ تصنيف النسب وآليات تطبيقها

يمكـن تصـنف النسـب لأغـراض التحـليل المالي إلى خمس مجموعات رئيسية، كما هو موضح بالشكل (٦-١)، هي[٥]:

(أ) نسب السيولة Liquidity Ratios .

(ب) نسب النشاط Activity Ratios ، أو نسب الكفاءة .

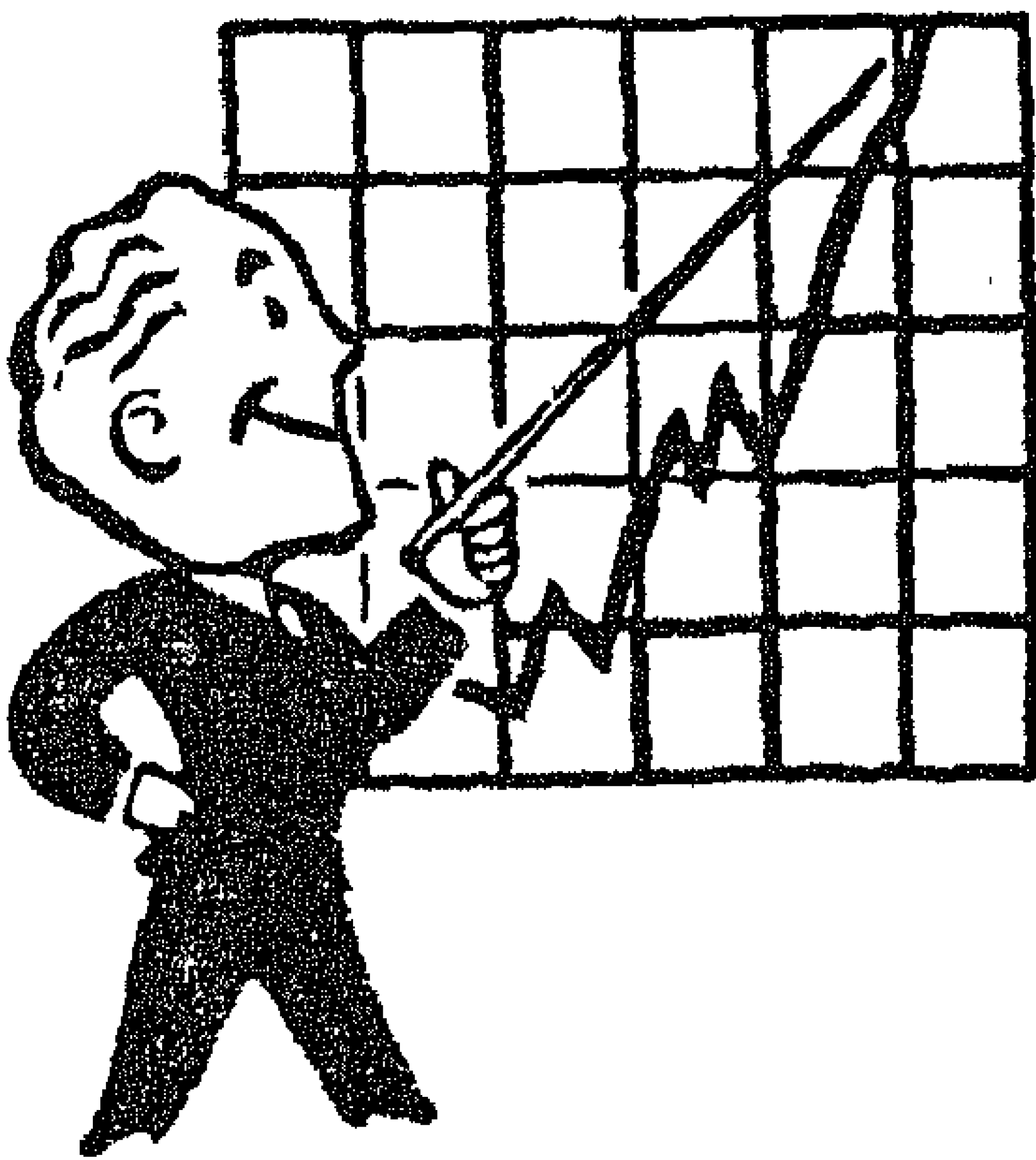
(ج) نسب الرفع المالي Leverage Ratios، أو نسب الاقتراض.

(د) نسب الربحية Profitability Ratios .

(هـ) نسب السوق Market Ratios.

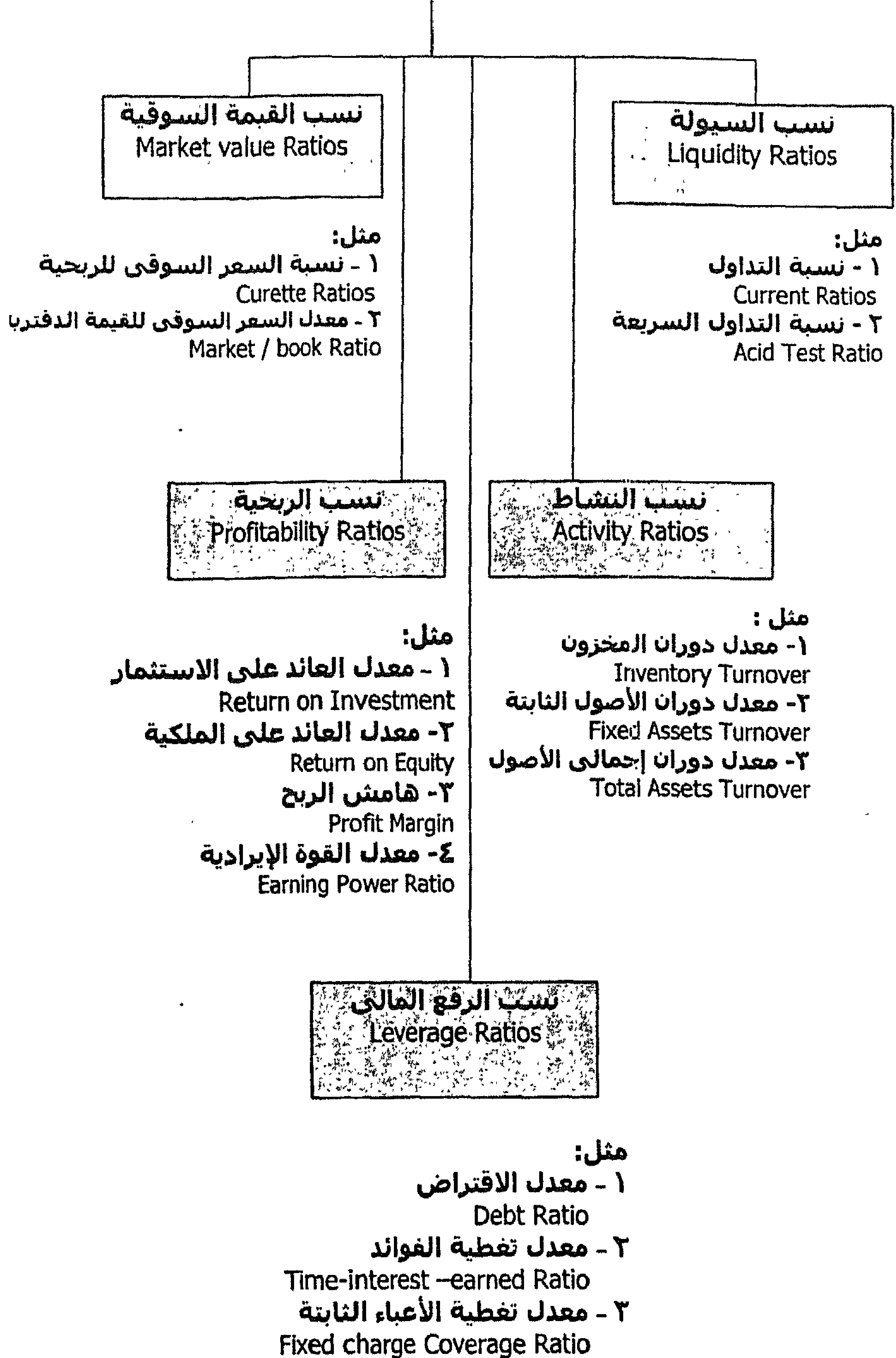
ويلاحـظ أن كـل مجموعة من المجموعات السابقة يندرج تحتها عدد من النسب المختلفة ، لكننا سوف نقصر تناولنا على عدد محدد منها، وهو العدد الذي يفي ـ بصورة ملائمة ـ بمتطلبات التحليل المالي محل التناول الحالي للمرجع.

كمـا يلاحـظ أيضا أن كل نسبة لها دلالة معينة بالنسبـة لمحلل الائتمان المصرفى ، وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٦-٢).



وتجـدر الإشـارة هنا إلى أن حسـاب بعـض من هذه النسب يعتمد عـلى قيمة الأصول والخصوم خلال العام ، وهو مالا تستطيع بنود الميزانية العمومية أن تعبر عنه بصورة دقيقة ، لأنها ببساطة تعكس الرصيد فى لحظة زمنية معينة هى لحظة إعداد الميزانية (غالـبا مـا تكون ١٢/٣١) ، لـذا يصبح من المفضل أخذ المتوسطات الحسابية للأرصدة من خلال قسمة رصيد أول المدة وآخر المدة على ٢.

شكل٦-١ :تصنيف النسب المالية



شكل ٦-٢ : دلالات بعض النسب المالية

	النسب	الدلالة
السيولة	* نسبة التداول	ما مدى قدرة العميل على سداد التزاماته قصيرة الأجل؟
	* نسبة التداول السريعة	مدى قدرة العميل على سداد التزاماته دون الحاجة لبيع مخزونه ؟
النشاط	* معدل دوران المخزون	مدى كفاءة العميل فى إدارة مخزونه ؟
	* معدل دوران الأصول	مدى كفاءة العميل فى أداء توظيف أصول لتوليد المبيعات؟
الرفع	* معدل الاقتراض	ماهو المدى الذى وصل إليه العميل فى تمويل أصوله من أموال المقرضين
	* معدل تغطية الفوائد	مدى قدرة صافى ربح عمليات العميل على تغطية الفوائد
الربحية	* معدل العائد على الاستثمار	مدى الربحية التى حققها العميل من استثمار
	*اهامش الربح	المدى الذى يمكن أن تنخفض فيه أرباح العميل قبل التحول إلى خسائر
القيمة السوقية	* معدل السعر للربحية	مدى تقييم المستثمر لأسهم العميل
	* معدل القيمة السوقية الدفترية	مدى قوة أسهم العميل فى السوق

□ سيتم اتباع الآلية التالية في احتساب مختلف أنواع النسب السابق الإشارة إليها، وبيان مدلول كل منها:

١- تطبق النسب على بيانات القوائم المالية المتمثلة في الميزانية العمومية (جدول ٦-١)، وقائمة الدخل (جدول ٦-٢).

٢- تقارن النسب المحتسبة بمتوسط الصناعة Industry average، ونعني به الوسط الحسابي السائد في مجال النشاط الذي يعمل به العميل مقدم طلب الائتمان ، حتى يمكن الكشف عن مدى قوة العميل مقدم طلب الائتمان في سوقها.

٣- يشار إلى دلالة كل نسبة، وتفسر نتيجة المقارنة بين كل نسبة محتسبة و متوسط الصناعة المناظر لها.

٤- تطرح التوصية الائتمانية وفقا لما أسفرت عنه نتيجة المقارنة (مؤشرات إيجابية لمنح الائتمان، أم سلبية).

ولتيسير عملية التطبيق سيتم الاكتفاء بالقائمتين السابقتين، إلا أنه في الواقع العملي عادة ما يتم تحليل القوائم عن ثلاث سنوات سابقة لأغراض تحليل اتجاه المركز المالي Trend Analysis ، لمعرفة هل يميل الوضع المالي للمنظمة نحو الارتفاع أم التدهور.

٦-٣ نسب السيولة

تقيس نسب السيولة Liquidity Ratios مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان علي سداد التزاماته قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) بما لديه من نقدية ، وأصول أخرى يمكن تحويلها إلي نقدية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا (أي الأصول المتداولة) دون التعرض لخسائر هامة في القيمة الحقيقية للأصول، وأهم هذه النسب، هي:

١- نسبة التداول Current Ratio:

تعتبر هذه النسبة مؤشرا على مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة في الأجل القريب، بمعنى أنها تظهر مدى (عدد مرات) إمكانية تغطية الأصول التي يمكن تحويلها إلي نقدية سائلة للخصوم المتداولة، حيث يتم احتسابها من خلال قسمة مجموع الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة ، وتستخدم المعادلة الرياضية التالية فى إيجاد نسبة التداول:

$$CR = \frac{CA}{CL} \quad \text{-------} \quad (1)$$

حيث،

CR = **نسبة السيولة** Current Ratio

CA = **الأصول المتداولة** Current Assets

CL = **الخصوم المتداولة** Current Liabilities

بمعنى أن،

نسبة التداول CR = $\frac{\text{الأصول المتداولة CA}}{\text{الخصوم المتداولة CL}}$

وبتطبيق المعادلة (١) ، فإن:

نسبة التداول CR = $\frac{\text{الأصول المتداولة CA}}{\text{الخصوم المتداولة CL}}$

= $\frac{٧٠٠}{٣٠٠}$

= ٢,٣ مرة

بينما متوسط الصناعة = ٢,٥ مرة

ويعنى ما تقدم، أن :

(أ) الأصـــول المـــتداولة تزيد بمقدار أكبر من ضعف الخصوم المتداولة ، أى أنها تغطى الخصوم المتداولة بمقدار ٢,٣ مرة ، بمعنى أن كل جنية من الخصوم المتداولة يقابله ٢,٣ جنية من الخصوم المتداولة.

(ب) يمـــثل ناتج المعادلة السابقة الحد الذى إذا تجاوزته الخصوم المـــتداولة (أى زادت قيمـــتها بمقدار ٢,٣ مرة عن قيمتها الحالية) فإن العميل ستواجهه مشاكل فى سداد التزاماته قصيرة الأجل.

(ج) ومـــع ذلـــك ، فإن نسبة التداول الخاصة بالعميل مقدم طلب الائـــتمان تشـــير إلى وضع غير إيجابى نسبيا حيث تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة التى يعمل بها.

(د) يمكـــن أن يـــرجع انخفاض نسبة التداول لهذا العميل مقدم طلب الائتمان إلى عدد من الأسباب يأتي على رأسها كما تظهره الميزانية العموميـــة ارتفـــاع المصروفات المستحق عليه، فضلا على الإشعارات الواجبة الدفع.

٢- نسبة التداول السريعة Acid-test Ratio:

تقيس نسبة التداول مدى قدرة العميل علي سداد التزاماته قصيرة الأجل دون الاضطرار إلي بيع مخزونه، ويتم احتساب تلك النسبة بقسمة الأصـــول المـــتداولة بعـــد طـــــرح (استبعاد) المخزون على الخصوم المـــتداولة، وذلك للوصول إلى مؤشر يعبر عن سرعة العميل مقدم طلب الائتمان فى سداد التزاماته قصيرة الأجل.

وقد تم استبعاد المخزون بافتراض أنه من الأصول التى لا يسهل تحويـــلها ســـريعا إلى نقديـــة ، فهو يحتاج لفترة زمنية حتى يمكن بيعه. وتستخدم المعادلة التالية فى التعبير عن هذه النسبة.

$$ATR = \frac{CA - I}{CL} \quad \text{------} \quad (2)$$

حيث ،

ATR = **نسبة التداول السريعة** Acid-test Ratio

A = **الأصول المتداولة** Current Assets

I = **المخزون** Inventory

CL = **الخصوم المتداولة** Current Liabilities

بمعنى أن ،

نسبة التداول السريعة = (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة

وبتطبيق المعادلة (٢) ، فإن:

نسبة التداول السريعة ATR = (الأصول المتداولة CA – المخزون I) / الخصوم المتداولة CL

= (٧٠٠ – ٣٠) / ٣٠٠

= ١,٣ مرة

بينما متوسط الصناعة = ١ مرة

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) الأصول المتداولة سريعة التحويل إلى النقدية تغطى الخصوم المتداولة بمقدار ١,٣ مرة ، بمعنى أن كل جنية من الخصوم المتداولة يقابله ١,٣ جنية من الأصول المتداولة سريعة التحويل.

(ب) يعد العميل مقدم طلب الائتمان في موقف أفضل من وجهة نظر السيولة السريعة ، فنسبة التداول السريع أعلى من متوسط الصناعة.

(ج) تكشف مقارنة نسبة التداول CR مع نسبة التـــداول السريعة ATR عــن أن انخفاض CR يكمن بصورة أساسية في الانخفاض النسبي فـــي حجـــم الاســـتثمار في المخزون ، فبمجرد طرح قيمته من الأصول المتداولة انتعشت نسبة التداول السريعة عن متوسط الصناعة.

و يقصـــد **بالمخزون** Inventory كمية المواد الخام ، أو المنتجات تحـــت التشغيل Work-in-Process أو تامة الصنع Finished التى يحتفظ بها العميل (المنظمة طالبة الائتمان) فى مخازنه[٦].

وعـــادة مـــا تحـــتفظ المـــنظمات بكميات من المخزون لمواجهة عمـــلياتها التشـــغيلية أو مواجهة الطلب المتوقع على منتجاتها خلال فترة زمنية معينة.

٦-٤النسب النشاط

تقيـــس نسب النشاط Activity Ratio مدى كفاءة العميل فى إدارة أصـــوله ، لـــذا يطلق عليها نسب إدارة الأصول Assets Management Ratios ، أو ببساطة نسب الكفاءة Efficiency Ratios.

وبالـــتالى فإن نسب النشاط تعد مؤشرا عما إذا كان الاستثمار فى الأصـــول أزيد أو أقل من المستوى الملائم فهى تعطى مؤشر عن الكفاءة فى توليد المبيعات منن الأصول .

فالاســـتثمار الزائد فى الأصول كزيادة حجم المخزون مثلا يعنى تجميد جزء كبير من الموارد المالية للعميل فى أصل لن يتولد عنه عائد ، بـــل مـــن الممكـــن أن يتكبد هذا العميل نفقات فى سبيل المحافظة عليه كتكاليف التخزين والحراسة.

وفى المقـــابل ، إذا كان الاستثمار فى الأصول أقل من المستوى الملائم ، أى كان هناك نقص فى المخزون ، فمن الممكن أن يترتب على ذلــك الفشل فى تلبية طلبات العملاء ، أى ضياع فرص تسويقية ، تترك آثـــارا سلبية على حجم المبيعات ، وبالتالى على معدل نمو نشاط العميل طـــالب الائــتمان، كما يمكن أيضا أن يهدد العملية الإنتاجية كعدم وجود تدفق كاف من المواد الأولية الداخلة فى التصنيع.

وفيما يلى موجز لأكثر نسب النشاط شيوعا.

١- معدل دوران المخزون Inventory Turnover Ratio:

يقيـــس هـــذا المعدل مدى كفاءة العميل في توظيف Utilization مـــوارده المالية في الاستثمار المتعلق بالمخزون من أجل توليد المبيعات، لـــذا يطـــلق أيضا على معدل دوران المخزون بمعدل توظيف المخزون Inventory Utilization . ويعني ذلك أن هذا المعدل يعبر عن عدد مرات تحويل المخزون إلى مبيعات.

ويتم احتساب معدل دوران المخزون بقسمة صافى المبيعات على قيمـــة المخزون[٧] . إلا أن البعض يفضل الأخذ بتكلفة البضاعة المباعة بدلا من صافى المبيعات عند احتسابه لهذا المعدل[٩].

كمـــا يـــأخذ الـــبعض أيضا بمتوسط المخزون خلال العام وليس رصيد المخزون الظاهر فى الميزانية العمومية. ويمكن التوصل إلى هذا المتوسط من خلال جمع مخزون أول المدة (رصيد المخزون عام ١٩٩٩) مع مخزون آخر المدة (المخزون فى ١٩٩٩) وقسمة الناتج على ٢[٩].

وبالتالى يتبين لنا من أسلوب احتساب معدل دوران المخزون، أن هذا المعدل يعد مؤشرا على مدى كفاءة العميل مقدم طلب الائتمان (العميل مقدم طلب الائتمان) فى إدارة أحد أهم أصوله وهو المخزون. ويتم التعبير عن معدل دوران المخزون باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$ITR = \frac{S}{I} \quad \text{------} \quad (3)$$

حيث ،

ITR = **معدل دوران المخزون** Inventory Turnover Ratio
S = **صافى المبيعات** Net Sales
I = **المخزون** Inventory

بمعنى ،

معدل دوران المخزون = صافى المبيعات / المخزون

وبتطبيق المعادلة (٣) ، فإن:

معدل دوران المخزون ITR = صافى المبيعات S / المخزون I

= ٣٠٠٠ / ٣٠٠

= ١٠ مرات

فى حين متوسط الصناعة = ٩ مرات

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) كل جنية مستثمر فى المخزون يدور ١٠ مرات فى السنة.

(ب) تولد عن كل جنية مستثمر في المخزون مبيعات قدرها عشرة جنيهات.

(ج) يمكن أن يعكس ما سبق كفاءة العميل مقدم طلب الائتمان في إدارة مخزونه، فمعدل دوران المخزون يفوق متوسط الصناعة، إلا أنه لا يمكن الجزم بصورة قاطعة بذلك ، فمن المحتمل أن يكمن ارتفاع النسبة

الســابقة فى احــتفاظ العميل مقدم طلب الائتمان باستثمار منخفض في المخزون (وهو ما سبق استنتاجه من نسبة التداول السريعة الخاصة بها)، ومــا يحملــه ذلك من مخاطــر نفاذ المخزون • وبالتالي الفشل في تلبية طلبات عملائه.

ونســتخلص من ذلك، أن تحديد حجم المخزون من الأمور الهامة لأي مــنظمة ويســتخدم عادة نظامين لضبط ورقابة الكميات المخزونة، نشير فيما يلى لهما(١٠).

أ – نموذج كمية الطلب الاقتصادي EOQ Model:

يعــرف نمــوذج كمية الطلب الاقتصادى Economic ordering Quantity Model بأنه صيغة رياضية تحدد كمية الطلب التى تدنى التكلفة الكــلية لــلمخزون. وتســتخدم المعادلة الرياضية التالية فى احتساب هذه الكمية الاقتصادية.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2\,DO}{C}}$$

حيث ؛

EOQ = **كمية الطلب الاقتصادى** Economic Order Quantity

D = **الطلب الفعلى على استخدام المخزون**
Actual Demand for Inventory use

O = **تكلفة إعادة طلب المخزون**
Ordering Cost of Inventory

C = **تكلفة تداول وحفظ المخزون** Carrying Cost of Inventory

مثال تطبيقى

بافتراض متوسط الطلب الشهرى على المخزون يبلغ ١٠٠ وحدة، وأن تكـلفة إعادة الطلب ، أى تكلفة الطلبية الواحدة من نقل وتخزين وغيره تبلغ فى المتوسط ٨٠ جنيها . بينما يبلغ نصيب الوحدة الواحدة من تكلفة تداول وحفظ المخزون ١٠ جنيهات شهريا.

فما هو الحجم الاقتصادى للطلب ؟

الحل

$$EOQ = \frac{٨٠ \times ١٠٠ \times ٢}{١٠}$$

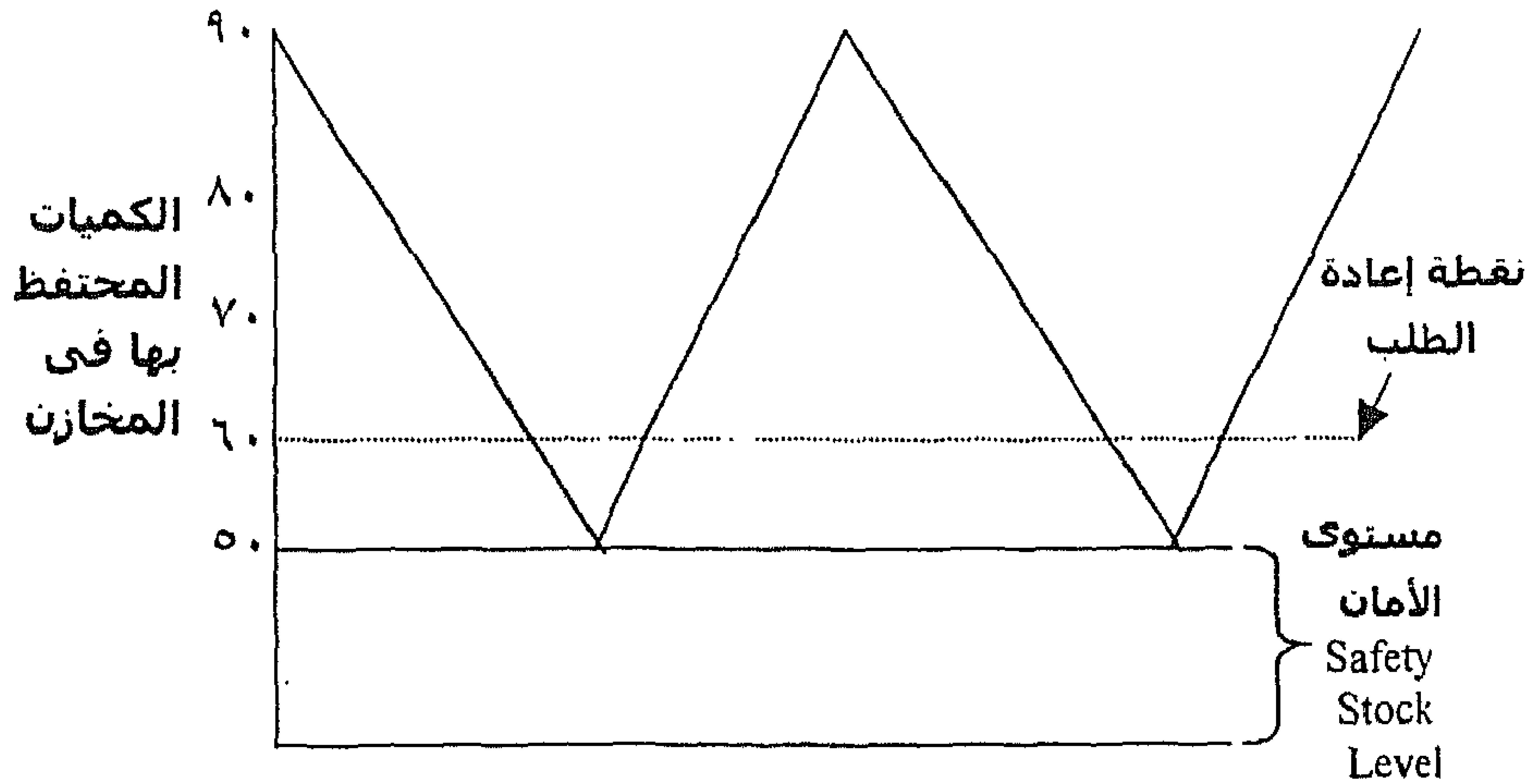
= ١٦٠٠

= ٤٠ وحدة

ونسـتخلص ممـا تقـدم أن هـذا الـنموذج يعتمد على المتابعة المتواصلة أو المستمرة لحجم المخزون المحتفظ به Continuous Revie، حيـث يتم الرصد المستمر لحركة دخول وخروج الكميات من المخازن ، بحيـث يكون هناك رصيد في أي وقت يعبر عن الكمية الفعلية الموجودة بالمخازن ، ويتم إعادة الطلب بشراء المواد الأولية أو توريد المنتجات إلى المخازن عند وصول رصيد المخزون إلى رقم أو كمية معينة يطلق عليها نقطة إعادة الطلب Reorder Point.

ويعـنى ذلك أن هناك كمية معينة لا يسمح بنزول حجم المخزون عـنها ، يطلق عليها مستوى الأمان Safety Stock level. حيث يتم إعادة الطـلب بمجـرد اقـتراب حجم الكميات المخزنة منها. وذلك على النحو الموضـح بالشكل (٦-٣). لذا يطلق على هذا الأسلوب أيضا نظام إعادة طلب النقطة الثابتة Fixed-Point Reordering [١١].

شكل٦-٣: الرقابة على المخزون باستخدام كمية الطلب الاقتصادى
Inventory Control by Economic order Quantity



فمـثلا ، يظهـر لـنا من الشكل السابق أن هناك مستوى للأمان تحـتفظ به المنظمة قدره ٥٠ ألف وحدة ، ويبدأ إعادة الطلب عندما يصل الرصـيد الفعـلى لـلمخزون إلى ٦٠ ألـف وحدة. وأن أقصى كمية يتم تخزينها هى ٩٠ ألف وحدة.

(ب) نظام المتابعة الدورية Periodic Review :

يعـتمد هـذا الـنظام على مراجعة أرصدة المخزون في تواريخ محـددة وثابتة ، عادة ما تكون نصف شهرية ، شهرية ، نصف سنوية. ويتم مقارنة أرقام المخزون بالحد الواجب توافره.

وبالـتالي ، فإن في ظل نظام المتابعة الدورية تتغير كميات إعادة الطلب من المخزون وفقا لما تم سحبه فعليا من المخزون خلال كل فترة. بمعنى عدم وجود نقطة ثابتة يتم عندها إعادة الطلب ، كما هو الحال في نظام كمية الطلب الاقتصادي.

٢- معدل دوران الأصول الثابتة Fixed Assets Turnover:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة العميل مقدم طلب الائتمان في إدارة الأصـــول الثابتة (الآلات، المعدات، المباني، الأراضي). بمعنى أن معدل دوران الأصـــول الثابتة يجيب على التساؤل الأتي، هل يتم استثمار تلك الأصول بصورة ملائمة من أجل توليد المبيعات ؟

لذا يتم احتساب هذا المعدل والذى يطلق عليه أيضا معدل توظيف الأصـــول الثابتة Fixed Assets Utilization بقسمة صافى المبيعات على صافى الأصول الثابتة ، وذلك باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$FATR = \frac{S}{NFA} \quad \text{------} \quad (4)$$

حيث ،

FATR = **معدل دوران الأصول الثابتة** Fixed Assets Turnover

S = **صافى المبيعات** Net Sales

NFA = **صافى الأصول الثابتة** Net Fixed Assets

بمعنى أن ،

معدل دوران الأصول الثابتة = صافى المبيعات / صافى الأصول الثابتة

وبتطبيق المعادلة (٤) ، فإن:

معدل دوران الأصول الثابتة FATR = صافى المبيعات S / صافى الأصول الثابتة NFA

= ٣٠٠٠ / ١٣٠٠

= ٢,٣ مرة

بينما متوسط الصناعة = ٣ مرات

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) يـتولد عـن كل جنية مستثمر فى الأصول الثابتة مبيعات صافية قدرها ٢,٣ جنية.

(ب)عـدم قيـام العميـل مقدم طلب الائتمان بإدارة أو استثمار أصـولها الثابتة بكفاءة ، فمعدل دوران الأصول يقل كثيرا عن مثيله على مستوى الصناعة، وهو ما يمثل مشكلة كبيرة.

(ج) مـن الممكـن أيضـا أن يرجع انخفاض معدل الدوران إلى ارتفـاع حجم الاستثمارات فى الأصول الثابتة (كبر حجم المقام نسبيا). وهو ما ينعكس سلبا على هذا المعدل، لذا قد ينصح فى مثل هذا الوضـع بالتخلص من بعض الأصول الثابتة الغير ضرورية.

٣- معدل دوران إجمالي الأصول *Total Assets Turnover:*

يقيـس هـــذا المعدل مدى كفاءة العميل مقدم طلب الائتمان في إدارة أو توظيف أصوله في توليد المبيعات. لذا يطلق عليه معدل توظيف إجمالى الأصول Total Utilization Ratio .

ويـتم احتسـاب معـدل دوران إجمـالى الأصول بقسمة صافى المبيعات على مجموع الأصول. وتستخدم المعادلة التالية فى التعبير عن هذا المعدل رياضيا.

$$\text{TATR} = \frac{S}{TA} \qquad (5)$$

حيث ،

TATR =معدل دوران إجمالى الأصول Total Assets Turnover

S = صافى المبيعات Sales

AT = إجمالى الأصول Total Assets

بمعنى أن ،

$$\text{معدل دوران إجمالى الأصول} = \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

وبتطبيق المعادلة (٥) ، فإن:

$$\text{معدل دوران إجمالى الأصول TATR} = \frac{\text{صافى المبيعات S}}{\text{إجمالى الأصول TA}}$$

$$= \frac{٣٠٠٠}{٢٠٠٠}$$

= ١,٥ مرة

بينما متوسط الصناعة = ١,٨ مرة

ونستخلص مما سبق ، أن:

(أ) يسهم كل جنية مستثمر فى أصول العميل مقدم طلب الائتمان فى توليد صافى مبيعات قدره ١,٥ جنية فقط.

(ب) تشير النسبة السابقة إلى عدم كفاءة من جانب العميل مقدم طلب الائتمان فى إدارة أصوله ، حيث يقل معدل دوران إجمالى الأصول عن مثيله السائد على مستوى الصناعة التى يعمل بها.

(ج) من الممكن أيضا أن يرجع تدنى معدل دوران إجمالى الأصول إلى ارتفاع قيمة المبالغ المستثمرة فى الأصول (كبر حجم المقام) ، وهو ما انعكس سلبيا بالتالى على هذا المعدل.

٦ ـ٥نسب الرفع المالي

يقصد بالرفع المالي Financial Leverage عملية تمويل احتياجات نشـاط الأعمال بواسطة الاقتراض، وهو ما يؤدي إلى رفع القدرة المالية للمقترض ولكن من خلال أموال الغير.

وبالتالي فأن نسب الرفع المالي تقيس المدى الذي وصل إليه (أو استخدمه) العميـل طالب الائتمان في تمويل احتياجاته من خلال أموال الاقـتراض. فمـن المعلوم أن زيادة الاعتمـاد على القروض في تمويل احتياجات العميل مقدم طلب الائتمان وإن كان له جانب إيجابي يتمثل في الوفورات الضريبية الناتجة من خصم فوائد القروض من الوعاء الضريبي (الإيراد قبل احتساب الضريبة). إلا أنه ينطوي في المقابل على عدد من الجوانـب السـلبية ، أهمهـا ارتفاع درجة المخاطر Risk التي يمكن أن يتعرض لها العميل مقدم طلب الائتمان.

فـزيادة الاقتراض تعنى بالتبعية زيادة فى قيمة الفوائد المستحقة على العميل مقدم طلب الائتمان. ويتطلب هذا ضرورة تدبير قدر أكبر من الأمـوال اللازمـة لسـداد قيمـة القروض وفوائدها عندما يحل موعد اسـتحقاقها (خدمة الدين)، وفى حالة فشل العميل مقدم طلب الائتمان فى الوفاء بذلك الالتزامات فقد تتعرض للإفلاس.

ويعنى ما سبق انخفاض هامش أو حافة الأمان Margin of Safety بالنسبة للملاك، حيث من الممكن أن لا تكفى أموال التصفية لسداد حقوق الملاك (حملة الأسهم).

فمــع بقــاء العوامل الأخرى على حالها، كلما زادت القــروض المقدمـــة للمنظمة، تنخفض فرص المقرضين فى استرداد القيمة الأصلية لــلقرض والفوائــد المستحقة عليه. لذا يطلق على هذه النسب نسب إدارة الديون أو القروض Debt Management Ratios.

وســـوف نعرض فيما يلى لأهم نسب الرفع المالى المعاصرة التى يتم الأخذ بها حاليا ، ونعني بذلك معدل الاقتراض ، معدل تغطية الفوائد ، معدل تغطية الأعباء الثابتة.

١- معدل الاقتراض Debt Ratio :

يعــطي هــذا المعدل مؤشرا للمدى الذى وصل إليه العميل مقدم طلب الائتمان في تمويل أصوله من أموال الاقتراض (أموال الغير).

ويــتم احتســاب معــدل الاقتراض بقسمة اجمالى القروض على إجمـــالى الأصـــول. ويتضــــمن هنا إجمالى القروض الخصوم المتداولة Current Liabilities، والغير متداولة أو طويلة الأجل.

وكما سبق وأن أوضحنا فإنه يترتب على ارتفاع هذا المعدل زيادة فى درجـــة المخاطــر Risks التى يمكن أن تتعرض لها البنوك المقرضة لــلعميل في حالة منحه الائتمان ، وكذلك ملاك شركة الكيماويات مقدمة طلب الائتمان.

ويتم التعبير عن معدل الاقتراض باستخدام المعادلة التالية:

$$DR = \frac{TD}{TA} \quad \text{------} \quad (6)$$

حيث ،

DR = **معدل الاقتراض** Debt Ratio

TD = **إجمالى القروض** Total Debt

TA = **إجمالى الأصول** Total Assets

بمعنى أن ،

$$\text{معدل الاقتراض} = \frac{\text{إجمالى القروض}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

وبتطبيق المعادلة (٦) ، فإن:

$$\text{معدل الاقتراض } DR = \frac{\text{إجمالى القروض } TD}{\text{إجمالى الأصول } TA}$$

$$= \frac{٨٠٠ + ٣٠٠}{٢٠٠٠}$$

$$= ٥٥ \%$$

بينما متوسط الصناعة = ٤٠ %

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) أكـــثر من نصف (٥٥%) إجمالى أصول العميل مقدم طلب الائـــتمان ممول عن طريق الاقتراض ، أى من أموال الغير ، أما الباقى (وقدره ٤٥%) فقد تم تمويله بواسطة الملاك.

(ب) تجـــاوز العميل مقدم طلب الائتمان متوسط معدل الاقتراض الســـائد فى الصـــناعة الـــتى يعمل بها وقدره ٤٠% فقط. ويعنى ذلك أن هـــامش الأمـــان بالنســـبة لمـــلاك هذه المنظمة يعد منخفضا نسبيا عن المنظمات المثيلة لها.

(ج) ينـــبه الوضـــع السابق (ارتفاع معدل اقتراض العميل مقدم طـــلب الائتمان + تجاوزه لمتوسط الصناعة)، إلى أن هناك مخاطرة فى منح هذه العميل مقدم طلب الائتمان ائتمان جديدا .

(د) سيواجه العميل مقدم طلب الائتمان صعوبات في الحصول علـى أي قروض إضافية مستقبلا. فنسبة الاقتراض الحالية غير مرضية سـواء للمقرضين (البنوك) حيث تعني بالنسبة لهم مخاطرة ، أو الملاك وتعني بالنسبة لهم تقلص في هامش الأمان.

٣- معدل تغطية الفوائد Time Interest Earned Ratio :

يقيـس هـذا المعدل مدى قدرة العميل علي سداد فوائده السنوية، وبعبارة أخرى فهو يعد مؤشر للمدى الذي يمكن فيه لصافي ربح العمليات Operating Income تغطيـه الفوائـد المستحقة السداد على العميل مقدم طلب الائتمان.

حيـث يظهـر عدد المرات التي يمكن تغطية الفوائد من صافي الدخل (الربح قبل احتساب الفوائد والضرائب) المتاح لسدادها.

لـذا يتم احتساب معدل تغطية الفوائد من خلال قسمة الربح قبل الفوائـد والضـرائب Earnings before Interest and taxes (واختصارها EDIT) على الفوائد المستحقة، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$TIE = \frac{EBIT}{IC} \quad \text{------} \quad (7)$$

حيث ،

TIE = **معدل تغطية الفوائد** Time Interest Earned Ratio

EBIT = **الربح قبل الفوائد والضرائب**

Earning before Interest and taxes

IC = **الفوائد** Interest Charges

بمعنى أن ،

معدل تغطية الفوائد = الربح قبل الفوائد والضرائب / فوائد القروض

وبتطبيق المعادلة (٧) ، فإن:

$$\text{معدل تغطية الفوائد TIE} = \frac{\text{الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT}}{\text{الفوائد IC}}$$

$$= \frac{٢٦٦}{٦٦}$$

= ٤ مرات

بينما متوسط الصناعة = ٦ مرات

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) دخل العمليات المتاح (الربح قبل الفوائد والضرائب) يكفى لسداد الفوائد، حيث يمكنه تغطيتها أربع مرات فقط ، فى حين أن المتوسط السائد فى الصناعة هو ست مرات.

(ب) يعنى ما سبق ، أن المعدل المحتسب يقوم بتغطية الفوائد، ولكن فى ظل هامش أمان منخفض.

(ج) يمثل هذا الوضع عائقا محتملا نحو قيام العميل(شركة الكيماويات) بالحصول على قروض إضافية ، كما يعطى فى الوقت ذاته مؤشرا للبنوك بأن هناك مخاطرة فى منح أى ائتمان جديد له.

٣- معدل تغطية الأعباء الثابتة Fixed Charge Coverage Ratio:

يختبر هذا المعدل مدى قدرة العميل على تغطية (الوفاء بـــ) التزاماته الثابتة من خلال صافى دخل العمليات (الربح قبل الفوائد والضرائب). وتتمثل الأعباء الثابتة فى فوائد القروض، الإيجارات المستحقة، الاحتياطى المحتجز لسداد القروض حين يحل أجل استحقاقها.

ويلزم الوصول إلى معدل تغطية الأعباء الثابتة أن نقوم أولا باحتساب ما كـــان يجب أن يكون عليه احتياطى سداد القروض قبل

الضريبة، كما هو الحال فى الأعباء الثابتة الأخرى كالفوائد والإيجارات ، ويتـم ذلك مـن خلال قسمـة الاحتياطى المطلـوب لسداد القروض Sinking Fund Payments على (١- معدل الضريبة Tax Rate).

فبافتراض أن شركة الكيماويات ، خصصت مبلغ قدره ٢٠ مليون جنيه كاحتياطى سنوى لسداد القروض (تختلف بالطبع قيمة المخصص من منظمة لأخرى تبعا لقيمة القروض التى حصلت عليها)، فيتم احتساب هذا الاحتياطى قبل الضريبة SFPBT على النحو التالى :

$$\text{الاحتياطى قبل الضريبة} = \frac{\text{الاحتياطى المخصص لسداد القرض}}{\text{١ - معدل الضريبة}}$$

$$SFPBT = \frac{٢٠}{١ - ٠,٤٠} = \text{٣٣,٣ مليون}$$

وفى ضوء ما تقدم، يمكن صياغة المعادلة الرياضية التالية، لاحتساب معدل تغطية الأعباء الثابتة

$$FCOR = \frac{EBIT + LP}{IC + LP + SFPBT} \quad \text{-------} \; (8)$$

حيث ،

FCOR = **معدل تغطية الأعباء الثابتة** Fixed Charge Coverage

EBIT = **الربح قبل الفوائد والضرائب**
Earning before Interest & taxes

IC = **فوائد القروض** Interest charges

SFPBT =**الاحتياطى المطلوب لسداد القروض قبل احتساب الضريبة**
Sinking Fund Payments before Taxes

LP = **الإيجارات المدفوعة** Lease Payments

بمعنى أن ،

معدل تغطية الأعباء الثابتة =

الربح قبل الفوائد والضرائب + الايجارات المستحقة

فوائد القروض + الايجارات المدفوعة + الاحتياطى المطلوب لسداد القروض قبل احتساب الضريبة

وبتطبيق المعادلة (٨) ، فإن:

معدل تغطية الأعباء الثابتة FCOR =

الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT + الايجارات المستحقة LP

فوائد القروض IC + الايجارات LP + الاحتياطى المطلوب لسداد القروض قبل الضريبة SFPBT

$$= \frac{٢٦٦ + ٢٨}{٦٦ + ٢٨ + ٣٣,٣}$$

= ٢,٣ مرة

بينما متوسط الصناعة = ٢,٥ مرة

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) الدخل المتولد من العمليات لشركة الكيماويات يكفى للوفاء بالتزاماتها الثابتة بمقدار ٢,٣ مرة ، فى حين أن متوسط المعدل السائد فى الصناعة التى تعمل بها هو ٢,٥ مرة.

(ب) يعكس ما سبق انخفاضا نسبيا فى قدرة العميل حول سداد التزاماته الثابتة، وهو ما يؤثر بالتبعية على إمكانية سداده لفوائد الأموال التى اقترضها، ويعتبر ذلك مؤشرا سلبيا بالنسبة للبنوك لمنحه ائتمانا جديدا.

٦-٦ نسب الربحية

تمثل الربحية محصلة العديد من السياسات والقرارات التى اتخذتها المنظمة لتحقيق الهدف أو الأهداف التى قامت من أجلها، وبالتالى فإن نسب الربحية Profitability Ratios تعطى مؤشرا للتأثيرات المركبة أو المشتركة، لسياسات الاقتراض، والاستثمار، الأصول، والرفع المالى الذى تنتهجها المنظمة على الدخل المتولد من العمليات Operating Income وصافى الدخل Net Income .

بعبارة أخرى، فأن نسب الربحية تظهر مدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة. فإذا كانت هذه النسب تهم الملاك لأنها تؤثر على ثروتهم ، فإنها أيضا تهم المقرضين (البنوك)، فعدم كفاية الأرباح يعد مؤشرا على عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات المرتبة على منح الائتمان ، أى سداد القرض وفوائده فى المواعيد المستحقة.

فالبنوك عند منحها الائتمان تتوقع أن يقوم المقترض (المنظمة) بسداد أصل القرض (طويل الأجل) من الأرباح التى يتم تحقيقها وليس من بيع الأصول المملوكة.

وفيما يلى تناول لأهم نسب الربحية التى تعتمد عليها البنوك فى تحليلاتها المالية لطلبات الائتمان المقدمة إليها.

١- معدل العائد على الاستثمار Return on Investment :

يقيس هذا المعدل مدى الربحية التي حققتها المنظمة من استثمارها لأصولها في أنشطتها المختلفة. لذا يطلق عليه أيضا معدل العائد على إجمالى الأصول Return on Total Assets (واختصاره المتداولROA).

ويعد المعدل السابق بمثابة الأساس الذى يقوم عليه نظام Du Pont System للتحليل المالى، وذلك على النحو الذى سيتم تبيينه لاحقا.

ويتم احتساب معدل العائد على الاستثمار من خلال قسمة صافى الدخل (أى صافى الربح بعد الضريبة) على إجمالى الأصول ، وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$ROI = \frac{NI}{TA} \quad \text{------} \quad (9)$$

حيث ،

ROI = **معدل العائد على الاستثمار** Return on Investment

NI = **صافى الدخل** Net Income

TA = **إجمالى الأصول** Total Assets

بمعنى أن ،

معدل العائد على الاستثمار= صافى الدخل / إجمالى الأصول

وبتطبيق المعادلة (٩) ، فإن:

معدل العائد على الاستثمار ROI = صافى الدخل NI / إجمالى الأصول TA

= ١٢٠ / ٢٠٠٠

= ٦ %

بينما متوسط الصناعة = ٩ %

ويستدل مما تقدم ، على ما يلى :

(أ) يتصف العميل (شركة الكيماويات) بعدم الكفاءة فى توظيف أصوله المستثمرة فى توليد الأرباح، فمعدل العائد على استثماراته يقل كثيرا عن مثيله السائد على مستوى الصناعة.

(ب) يحد الوضع السابق من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها طويل الأجل (سداد أصل القرض)، وبالتالى فإن قيام البنوك بمنحها ائتمانا جديدا يمثل مخاطرة غير مرغوبة.

٢- معدل العائد على الملكية Return on Equity :

يقيس هذا المعدل الربحية العائدة علي أموال الملاك المستثمرة في المشروع، لذا يطلق عليه أيضا معدل العائد علي استثمارات حملة الأسهم(*).

ويتم احتساب معدل العائد على الملكية من خلال قسمة صافى الدخل (صافى الربح بعد الضريبة) على حقوق الملكية والتى تتمثل غالبا فى رأس المال المدفوع Paid-in capital، والأسهم العادية Common stock ، الأرباح المحتجزة Retained Earnings . أما صافى الدخل بعد الضريبة فهو يمثل الدخل الصافي المتاح لحملة الأسهم.

ويتم التعبير عنه باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$ROE = \frac{NI}{E} \quad \text{-----} \quad (10)$$

حيث ،

ROE = **معدل العائد على الملكية** Return on Equity

NI = **صافى الدخل** Net Income

E = **حقوق الملكية** Equity

(*) Rate of return on stockholders Investment.

بمعنى أن ،

معدل العائد على الملكية = صافى الدخل / حقوق الملكية

وبتطبيق المعادلة (١٠) ، فإن:

معدل العائد على الملكية ROE = صافى الدخل NI / حقوق الملكية E

= ١٢٠ / ٩٠٠

= ١٣,٣ %

فى حين أن متوسط الصناعة = ١٥ %

ويتضح مما تقدم، أن:

(أ) العائد على أموال الملاك المستثمرة فى شركة الكيماويات أقل عن مثيله السائد على مستوى الصناعة التى تعمل بها، وهو ما يؤكد الاستنتاج السابق التوصل له، من أن هناك عدم كفاءة فى توظيف استثمارات الشركة.

(ب) يمثل هذا الوضع مؤشرا سلبيا للبنوك التى تدرس منح الائتمان لهذه الشركة.

٣- هامش الربح Profit Margin :

يقيس هامش الربح نسبة الدخل الصافي الذى تحقق أو تولد عن كل جنيه من المبيعات. وبالتالى فهو يعطى مؤشرا لمحلل الائتمان المصرفى عن المدى الذى يمكن أن تنخفض فيه أرباح العميل قبل أن تتعرض لخسائر فعلية ، أى قبل أن يتحول صافى الدخل (صافى الربح بعد الضريبة) إلى قيمة سالبة.

لذا يتم احتساب هامش (حافة) صافى الربح من خلال قسمة صافى الدخل على صافى المبيعات، وتستخدم المعادلة الرياضية التالية فى ذلك:

$$PM = \frac{NI}{S} \quad \text{------} \quad (11)$$

حيث ،

PM = هامش الربح Profit Margin

NI = صافى الدخل Net Income

S = صافى المبيعات Sales

بمعنى أن ،

هامش الربح = صافى الدخل / صافى المبيعات

وبتطبيق المعادلة (١١) ، فإن:

هامش الربح PM = صافى الدخل NI / صافى المبيعات S

= ١٢٠ / ٣٠٠٠

= ٤ %

بينما متوسط الصناعة = ٥ %

ويعنى ما تقدم ، أن :

(أ) حصة المبيعات يمكن أن تنخفض بنسبة ٤% عن قيمتها الحالية، قبل أن يتحول صافى دخل العميل مقدم طلب الائتمان إلى خسارة (قيمة سالبة).

(ب) هامش الربح الذى تم التوصل إليه يعطى مؤشرا سلبيا للبنك الذى يقوم بدراسة طلب منح الائتمان المقدم من شركة الكيماويات ، فهذا الهامش دون المستوى السائد فى الصناعة.

(ج) تكشف لنا إعادة النظر فى بنود قائمة الدخل لشركة الكيماويات بالجدول (٦-٢) عن أن السبب الرئيسى فى انخفاض هامش ربحها عن متوسط الصناعة يكمن فى الارتفاع الكبير فى المصروفات الإدارية مقارنة بباقى المصروفات الأخرى (البيعية، الإيجارات)، حيث التهمت جزء ملحوظ من إجمالى الربح Gross Profit.

(د) يعنى الوضع السابق أن العميل (شركة الكيماويات) يباشر نشاطه بتكلفة عالية، أى يتكبد نفقات كبيرة فى سبيل الحصول على إيرادات مناظرة لإيرادات منافسيه فى مجال النشاط الذى يعمل به.

٤-معدل القوة الإيرادية الأساسية Basic Earning Power Ratio

يعبر معدل القوة الإيرادية الأساسية عن مقدرة أصول المنظمة على توليد صافى دخل العمليات Operating Income (أى الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT). ويعنى ذلك أن حساب هذا المعدل يقضى بعدم احتساب عناصر الإيرادات والمصروفات التى لا تتعلق بالنشاط التشغيلى للمنظمة، مثل أرباح الاستثمارات فى الأوراق المالية، أرباح بيع الأصول، إيرادات بعض أصول المنظمة المؤجرة للغير، فوائد القروض، الضريبة المستحقة.

وبذا، يتم احتساب معدل القوة الإيرادية الأساسية بقسمة الربح قبل الفوائد والضرائب (صافى دخل العمليات) على إجمالى الأصول، وباستخدام المعادلة التالية:

$$BEP = \frac{EBIT}{TA} \quad \text{-----} \quad (12)$$

حيث ،

BEP = معدل القوة الإيرادية الأساسية Basic Earning Power

EBIT = الربح قبل الفوائد Earning before Interest and Taxes

TA = إجمالى الأصول Total Assets

بمعنى أن ،

معدل القوة الإيرادية الأساسية = الربح قبل الفوائد والضرائب / إجمالى الأصول

وبتطبيق المعادلة (١٢) ، فإن:

معدل القوة الإيرادية الأساسية BEP = الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT / إجمالى الأصول TA

= ٢٦٦ / ٢٠٠٠

= ١٣,٣ %

بينما متوسط الصناعة = ١٧,٢ %

ويستدل مما تقدم:

(أ) لا يتمتع العميل طالب الائتمان (شركة الكيماويات) بقدرة على استغلال أصوله المتاحة فى توليد الدخل على النحو الأمثل ، حيث يقل كثيرا معدل القوة الإيرادية له عن مثيله السائد على مستوى الصناعة التى يعمل بها.

(ب) يعكس الوضع السابق مؤشرا سلبيا فى حالة منح الشركة الائتمان، فمقدرتها على توليد دخل من أصولها محدود نسبيا، وهو ما يمكن أن يؤثر فى النهاية على قدرتها على سداد التزامها.

٦-٧ نسب القيمة السوقية

تقوم نسب القيمة السوقية Market value Ratios بإيجاد علاقة بين سعر السهم (قيمته السوقية) وبين كل من ربحيته وقيمته الدفترية Book Value. وبالتالى فهى تقدم للمستثمر ومحلل الائتمان المصرفى مؤشر عن الأداء الماضى للعميل طالب الائتمان، وكذا التوقعات المستقبلية لهذا الأداء.

فكلما ارتفعت معدلات الربحية للمنظمة طالبة الائتمان، وتزايدت كفاءة إدارة أصولها وإدارة قروضها، ارتفعت القيمة السوقية لأسهم تلك المنظمة، على النحو الذى يأمله أى مستثمر فى المستقبل.

وفيما يلى أهم نسب القيمة السوقية المستخدمة حاليا فى معظم التحليلات الائتمانية بالبنوك المختلفة.

١- معدل السعر للربحية Price / Earning Ratio :

يظهر هذا المعدل القيمة التي يقبل المستثمر دفعها للحصول على جنيه واحد من الأرباح المكتسبة. وبالتالى فإن معدل السعر للربحية يكشف لنا عن تقييم المستثمر للسهم، فإذا كان هذا المعدل يساوى ١٠ مثلا، فمعنى ذلك أن المستثمر على استعداد لدفع ١٠ أضعاف الربحية المتولدة عن السهم، لذلك يطلق على هذا المعدل **بمضاعف الربحية** Earning Multiplier.

ويتم احتساب هذا المعدل بقسمة السعر السوقى للسهم (سعر بيع السهم فى سوق الأوراق المالية) على ربحية السهم (فى الإثنى عشر شهرا الأخيرة).

وتستخدم المعادلة الرياضية التالية فى احتساب معدل السعر للربحية:

$$P/E = \frac{M/S}{E/S} \quad \text{------} \quad (13)$$

حيث ،

P/E = معدل السعر للربحية Price Earning Ratio

M/S = السعر السوقى للسهم Market Price Per share

E/S = ربحية السهم Earning Per Share

بمعنى أن ،

معدل السعر للربحية = السعر السوقى للسهم / ربحية السهم

فإذا فرضنا أن أسهم شركة الكيماويات طرحت فى سوق الأوراق المالية (البورصة) بسعر ٢٨,٥ جنيه للسهم الواحد (سعر الأقفال) ، وكانت ربحية السهم ٢,٤٠ جنيه (نصيبه من التوزيعات)(*)، فيتم احتساب معدل السعر للربحية كما يلى:

(*) لتسهيل عملية التطبيق تم إعطاء ربحية السهم أى نصيبه من الأرباح بصورة مباشرة ، إلا أن احتساب معدل السعر للربحية يقتضى فى الواقع العملى أن نقوم أولا باحتساب ربحية السهم باستخدام المعادلة التالية:

$$E/S = \frac{NI}{NS}$$

حيث ،

E/S = ربحية السهم Earning per share

NI = صافى الدخل المتاح لحملة الأسهم Net Income

NS = عدد الأسهم القائمة No.of Shares

بتطبيق المعادلة (١٣) ، فإن:

معدل سعر الربحية P/E = السعر السوقى للسهم M/S ÷ ربحية السهم E/S

= ٢٨,٥ ÷ ٢,٤

= ١١,٩ مره

فى حين أن متوسط الصناعة = ١٢,٥ مرة

ويعنى ماتقدم ،أن :

(أ) المستثمر الذى يرغب استثمار أمواله فى أسهم شركة الكيماويات على استعداد لأن يدفع فى السهم الواحد ١١,٩ مرة ضعف الربحية المتولدة عن هذا السهم.

(ب) المركز السوقى لأسهم شركة الكيماويات ضعيف نسبيا، فمعدل سعر السهم للربحية أقل من مثيله السائد على مستوى الصناعة.

٢- نسبة القيمة السوقية للدفترية Market / Book Ratio :

تعطى هذه النسبة مؤشر لمدى قوة أسهم المنظمة في السوق، ويتم نسبة القيمة السوقية لكل سهم (أى السعر الذى يباع به فى سوق الأوراق المالية) لقيمته الدفترية الحالية .

ويقتضى الوصول إلى نسبة القيمة السوقية للدفترية احتساب القيمة الدفترية الحالية لكل سهم أولا ، وذلك بقسمة إجمالى حقوق الملكية لحملة الأسهم أو ما يطلق عليه صافى ثروة الملاك (الأسهم العادية + رأس المال المدفوع + الأرباح المحتجزة) على عدد الأسهم ، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$B/S = \frac{E}{NS}$$

حيث ،

B/S = القيمة الدفترية للسهم Book Value Per Share

E = إجمالى حقوق الملكية لحمله الأسهم Total Stockholders Equity

NS = عدد الأسهم Number of Shares

وبالتالى فإن،

القيمة الدفترية الحالية للسهم = إجمالى حقوق الملكية لحملة الأسهم / عدد الأسهم*

= ٩٠٠ / ٥٠

= ١٨ جنيه

أما احتساب نسبة القيمة السوقية للدفترية لكل سهم ، فيستخدم لها المعادلة الرياضية التالية:

$$M/B = \frac{M/S}{B/S} \qquad (14)$$

حيث ،

M/B = نسبة القيمة السوقية للدفترية Market / Book Ratio

M/S = السعر السوقى للسهم Market Price Per share

B/S = القيمة الدفترية الحاليه للسهم Book value Per Share

بمعنى أن ،

نسبة القيمة السوقية الدفترية = السعر السوقى للسهم / القيمة الدفترية للسهم

* بافتراض أن القيمة الاسمية لكل سهم = ١ جنيه، يتم قسمة قيمة الاسهم العادية الظاهرة بالميزانية على القيمة الاسمية لكلا منهم.

وبتطبيق المعادلة (١٤) ، فإن:

$$\text{نسبة القيمة السوقية للدفترية } M/B = \frac{\text{السعر السوقى للسهم } M/S}{\text{القيمة الدفترية للسهم } B/S}$$

$$= \frac{٢٨,٥}{١٨}$$

= ١,٦ مرة

بينما متوسط الصناعة = ١,٨

ويتضح مما تقدم ، أن:

(أ) قيمة أسهم شركة الكيماويات فى السوق ضعيف نسبيا، مقارنة بالمستوى السائد فى الصناعة التى تعمل بها.

(ب) يمثل ذلك إحدى المؤشرات السلبية عند تقييم البنوك لطلب الائتمان المقدم من هذه الشركة.

٦-٨ نظام ديبون للتحليل المالي وتطويره

يعتمد نظام Du Pont على معدل العائد على الاستثمار ROI لتقييم مدى كفاءة المنظمة المقدمة لطلب الائتمان المصرفى فى توليد الأرباح من استثمارها لأصولها فى أنشطتها المختلفة.

حيث يتم تجزئة معادلة احتساب العائد على الاستثمار التى تم الوصول لها مباشرة باستخدام المعادلة (٩) إلى معادلتين، تعبر الأولى عن هامش صافى الربح PM، والثانية عن معدل دوران إجمالى الأصول TATR. ويطلق على تلك الصيغة بمعادلة ديبون Du Pont Equation .

تعرف معادلة ديبون Du Pont Equation بأنها صيغة رياضية تحتسب معدل العائد على الاستثمار من خلال ضرب هامش الربح في معدل دوران إجمالي الأصول. وذلك على النحو التالي:

$$ROI = \frac{NI}{S} \times \frac{S}{TA} \text{ ------ } (15)$$

حيث ،

ROI = معدل العائد على الاستثمار Return on Investment

NI = صافى الدخل Net Income

S = مبيعات Sales

TA = إجمالى الأصول Total Assets

بمعنى أن،

معدل العائد على الاستثمار = هامش الربح × معدل دوران إجمالي الأصول

= (صافى الدخل / صافى المبيعات) (المعادلة ١١) × (المبيعات / إجمالى الأصول) (المعادلة ٥)

وبتطبيق المعادلة (١٥) ، فإنه:

معدل العائد على الاستثمار = $\frac{١٢٠}{٣٠٠٠} \times \frac{٣٠٠٠}{٢٠٠٠}$

= $\frac{١٢٠}{٢٠٠٠}$

= ٦ %

وهو ما سبق التوصل إليه مباشرة من خلال المعادلة (٩).

ويتم التعبير عن مسار العلاقات السابقة فى هذا النظام من خلال خريطة تحليلية تسمى خريطة ديبون، كما هو مبين بالشكل (٦-٤) والتى يمكن تعريفها على النحو التالى:

تعد خريطة ديبون DU Pont Chart : بمثابة خريطة للتحليل المالى توضح العلاقات بين معدل العائد على الاستثمار، ومعدل دوران الأصول ، وهامش الربح.

تطوير نظام ديبون:

اعتمدت فكرة تطوير نظام ديبون على الأخذ **بمعدل العائد على الملكية** Return on Equity بدلا من معدل العائد على الاستثمار، وإدخال مضاعف الملكية Equity Multiplier فى معادلتها الرئيسية.

وباستخدام نفس المنهج السابق تم تجزئة معادلة العائد على الملكية (التى تم الوصول إليها مباشرة بالمعادلة رقم ١٠) إلى معادلتين، الأولى هى معادلة مضاعف حق الملكية Equity Multiplier، والثانية معدل العائد على الاستثمار Return on Investment .

ويتم احتساب مضاعف حق الملكية بقسمة إجمالي الأصول علي حق الملكية ، ذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$EM = \frac{TA}{E} \quad \text{------} \quad (16)$$

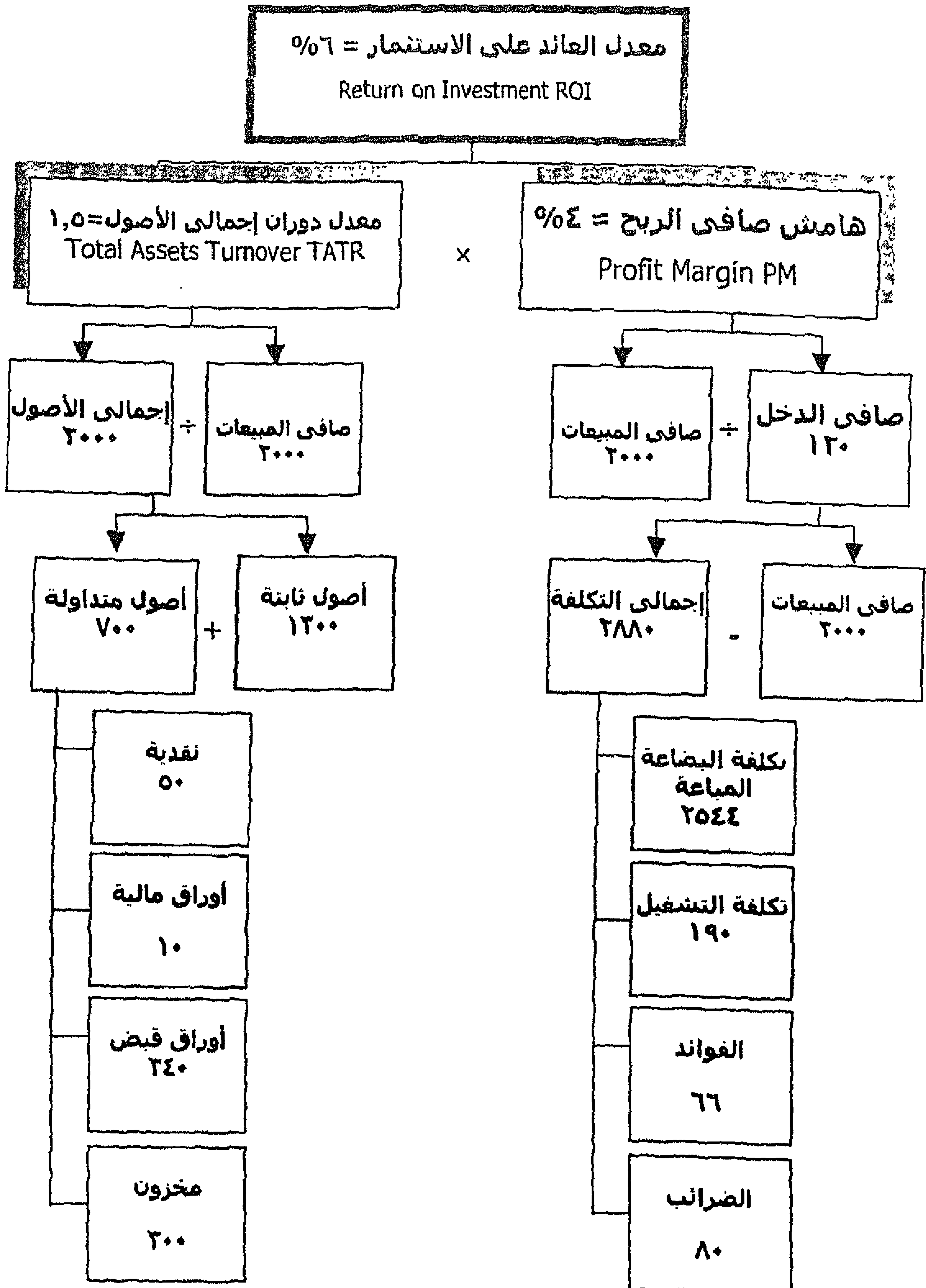
حيث ،

EM = **مضاعف حق الملكية** Equity Multiplier

TA = **إجمالى الأصول** Total Assets

E = **حق الملكية** Equity

شكل ٦-٤: خريطة ديبون
Du Pont Chart



بمعنى أن ،

مضاعف حق الملكية = إجمالى الأصول / حق الملكية

وبتطبيق المعادلة (١٦) ، فإن:

مضاعف الملكية EM = إجمالى الأصول / حق الملكية

= ٢٠٠٠ / ٩٠٠

= ٢,٢٢ مرة

وبالتالى، يمكننا صياغة معادلة نظام ديبون المعدل Modified Du Pont لتصبح على النحو التالى :

$$ROE = EM \times ROI \quad \text{------} \quad (17)$$

حيث ،

ROE = **معدل العائد على الملكية** Return on Equity

EM = **مضاعف الملكية** Equity Multiplier

ROI = **معدل العائد على الاستثمار** Return on Investment

بمعنى أن،

معدل العائد على الملكية = مضاعف الملكية × معدل العائد على الاستثمار

$$= \frac{\text{إجمالى الأصول}}{\text{حق الملكية}} \times \frac{\text{صافى الدخل}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

(المعادلة ١٦) (المعادلة ٩)

وبتطبيق المعادلة (١٧) ، فإنه:

$$\text{معدل العائد على الملكية} = \frac{٢٠٠٠}{٩٠٠} \times \frac{١٢٠}{٢٠٠٠} = ١٣,٣\%$$

وهى نفس النتيجة التى توصلنا إليها من خلال المعادلة (١٠).

حل آخر

معدل العائد على الملكية = مضاعف الملكية × معدل العائد على الاستثمار

(هامش الربح × معدل دوران إجمالى الأصول)

$$= \frac{\text{إجمالى الأصول}}{\text{حق الملكية}} \times \left\{ \frac{\text{صافى الدخل}}{\text{صافى المبيعات}} \times \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{إجمالى الأصول}} \right\}$$

$$= \frac{٢٠٠٠}{٩٠٠} \times \left\{ \frac{١٢٠}{٣٠٠٠} \times \frac{٣٠٠٠}{٢٠٠٠} \right\}$$

= ٤% × (١,٥ × ٢,٢٢)

= ١٣,٣% وهى نفس النتيجة السابقة.

وبناء على ما تقدم، ستظهر خريطـــة ديبون المعدلة Modified Du Pont على النحو المبين بالشكل (٦-٥)، والتى توضح العلاقات بين معدل العائد على الملكية ROI، ومضاعف الملكية، وهامش الربح، ومعدل دوران الأصول.

٦-٩تحليل الاتجاهات والتحليل المقارن

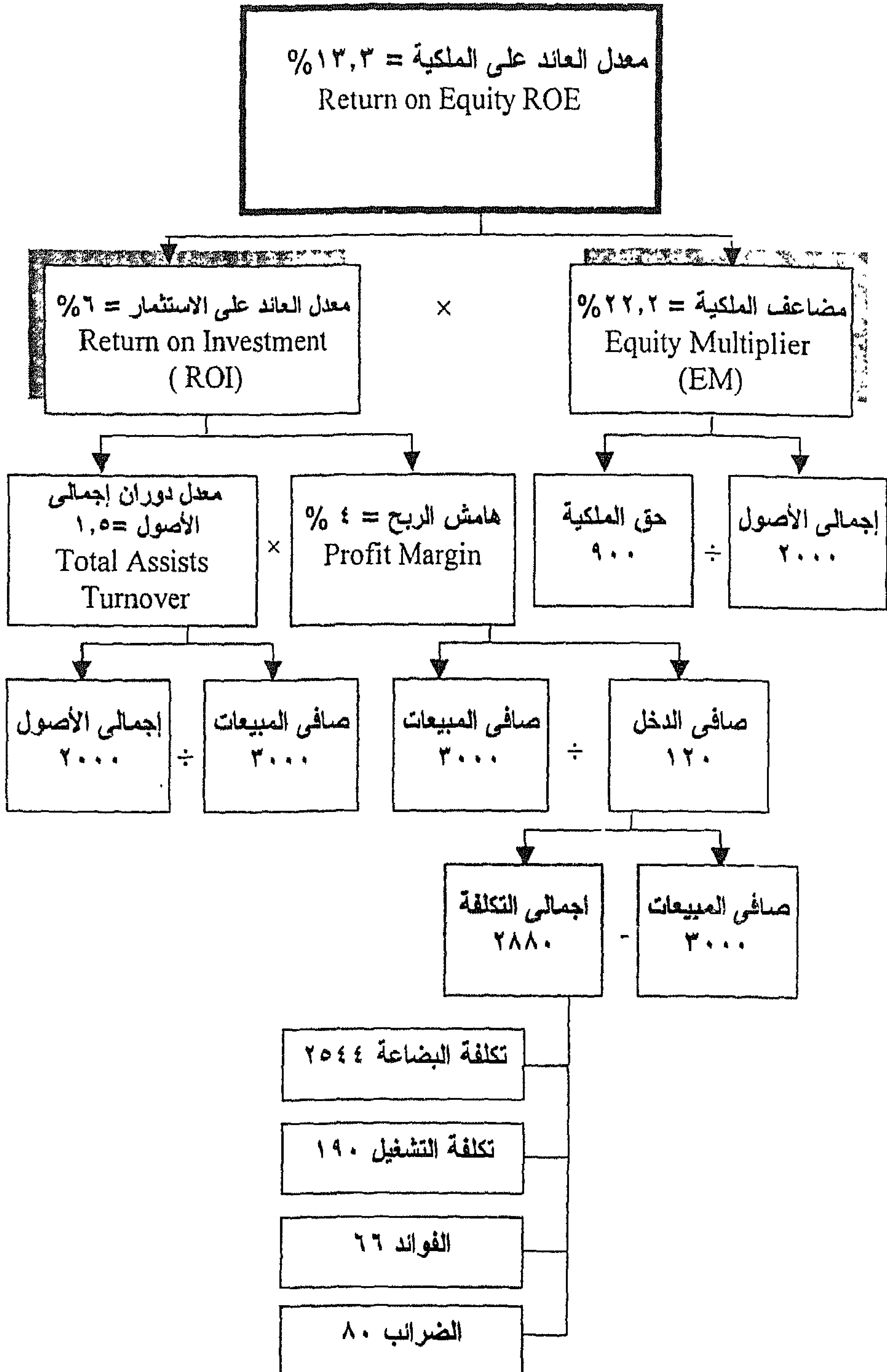
أظهـــر لنا التناول السابق أن تحليل النسب عن فترة زمنية واحدة (ســـنة مالية) لن يؤدى إلى استخلاص دقيق للمركز المالي للعميل طالب الائـــتمان، كمـــا أن تحليل كل معدل على حدا لن يعطى صورة متكاملة الجوانب عن الوضع المالي لهذا العميل.

وللتغـــلب عـــلى ذلك يتم الاعتماد على تحليل الاتجاهات Trend Analysis ، والتحليل المقارن Comparative Analysis [١٢] .

ويقصـــد تحليل الاتجاه Trend Analysis **عمليـــة تحليل المعدلات المالية لفـــترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد التحسن أو التدهور الذي حـــدث في الموقف المالي للمنظمة .**

ويـــتم استخدام التمثيل البياني في التعبير عن الاتجاه الذي يأخذه كـــل معـــدل من تلك المعدلات ، فعلى سبيـــل المثال إذا علمنا أن نتائج تحليل الاتجاه لمعدل العائد على حق الملكية ROE عن السنوات ١٩٩٥ ، ١٩٩٦ ، ١٩٩٧، ١٩٩٨ للمنظمة أسفر عن النسب التالية ٦% ، ١٦% ، ١٤,٥% ، ١٤,٢% .

شكل ٦-٥: خريطة ديبون المعدلة
Modified Du Pont Chart



وكانت متوسط نسب الصناعة عن تلك السنوات كالآتي ١٣,٨%، ١٥,٢%، ١٥,٦%، ١٥,٢%. فيمكن التعبير عن اتجاه معدل العائد على حـــق الملكية مقارنة بمتوسط الصناعة التي تعمل بها المنظمة على النحو المبين بالشكل البياني (٦-٦).

ويتضح من الشكل أن (شركة الكيماويات) حققت تحسنا ملحوظا في معدل العائد على حق الملكية عن عام ١٩٩٦ مقارنة بوضعها المالي عن العام السابق له (١٩٩٥) ، وكان أفضل من مثيله السائد على مستوى الصـــناعة في ذلك الوقت. إلا أن هذا المعدل شهد تدهورا كبيرا بعد تلك الفـــترة، أي بداية من عام ١٩٩٧ وحتى عام ١٩٩٩، وأتسم بأنه أقل من متوسط الصناعة التي تعمل بها المنظمة.

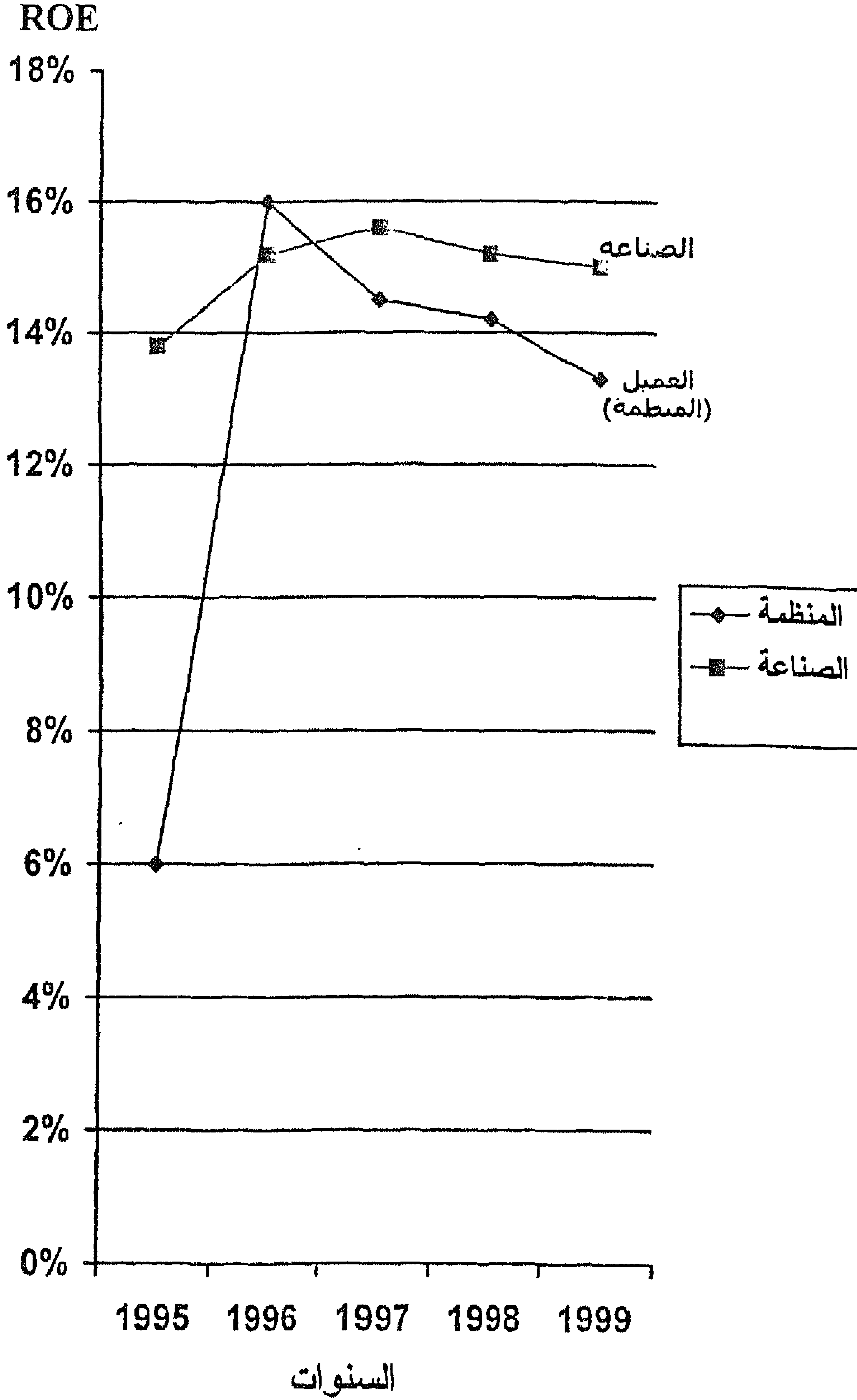
وبالـــتالي فـــأن تحـــليل الاتجاهـــات يعطي هنا لمحللي الائتمان وللمساهمين (حملة الأسهم)، ومحللي الأوراق المالية مؤشرا سلبيا عـــن الوضع المالي المستقبلي لهذه المنظمة، وما يمثله ذلك من مخاطرة إذا ما تـــم اتخـــاذ قـــرار بمنحها ائتمان، و تدهور في العائد على أموال الملاك المستثمرة في تلك المنظمة.

أمـــا تحـــليل النسب المقارنة Comparative Ratio Analysis فيشير إلى ذلـــك التحـــليل المالى القائم على مقارنة النسب المالية للمنظمة بنسب المنظمات الأخرى التى تعمل معها فى نفس مجال النشاط.

فقد تبين للقارئ ، أنه عقب احتساب كل نسبة لشركة الكيماويات ، ثـــم مقارنتها بالنسبة السائدة على مستوى الصناعة أو مجال النشاط الذى تعمل به هذه المنظمة، وهى التى أطلقنا عليها متوسط الصناعة.

ومـــن الملاحظ أن تلك المتوسطات تتباين من مجال نشاط لآخر، كما تتباين أيضا داخل نفس مجال النشاط من فترة لأخرى.

شكل ٦-٦: تحليل الاتجاه لمعدلات
العائد على حق الملكية بعميل الائتمان



ROE = معدل العائد على الملكية Return on Equity

وتؤكــد مــا سبق، بيانات الجدول (٦-٥) التي تظهر متوسطات الصــناعة لمعــدلات العــائد على الملكية ROE، والعائد على الاستثمار ROA، وهــامش الــربح PM، الخاصة ببعض مجالات الأعمال المختلفة بالولايــات المتحدة الأمريكية، مثل المخبوزات، النشر والتأليف، العقاقير، الصــرف الصــحي والتدفئة، التشييد، الأثاث، وذلك خلال عام ١٩٩٤، ويتضــح لــنا مدى تباين تلك المعدلات بين أوجه النشاط المختلفة، على النحو الذى يعكسه الشكل البياني (٦-٧).

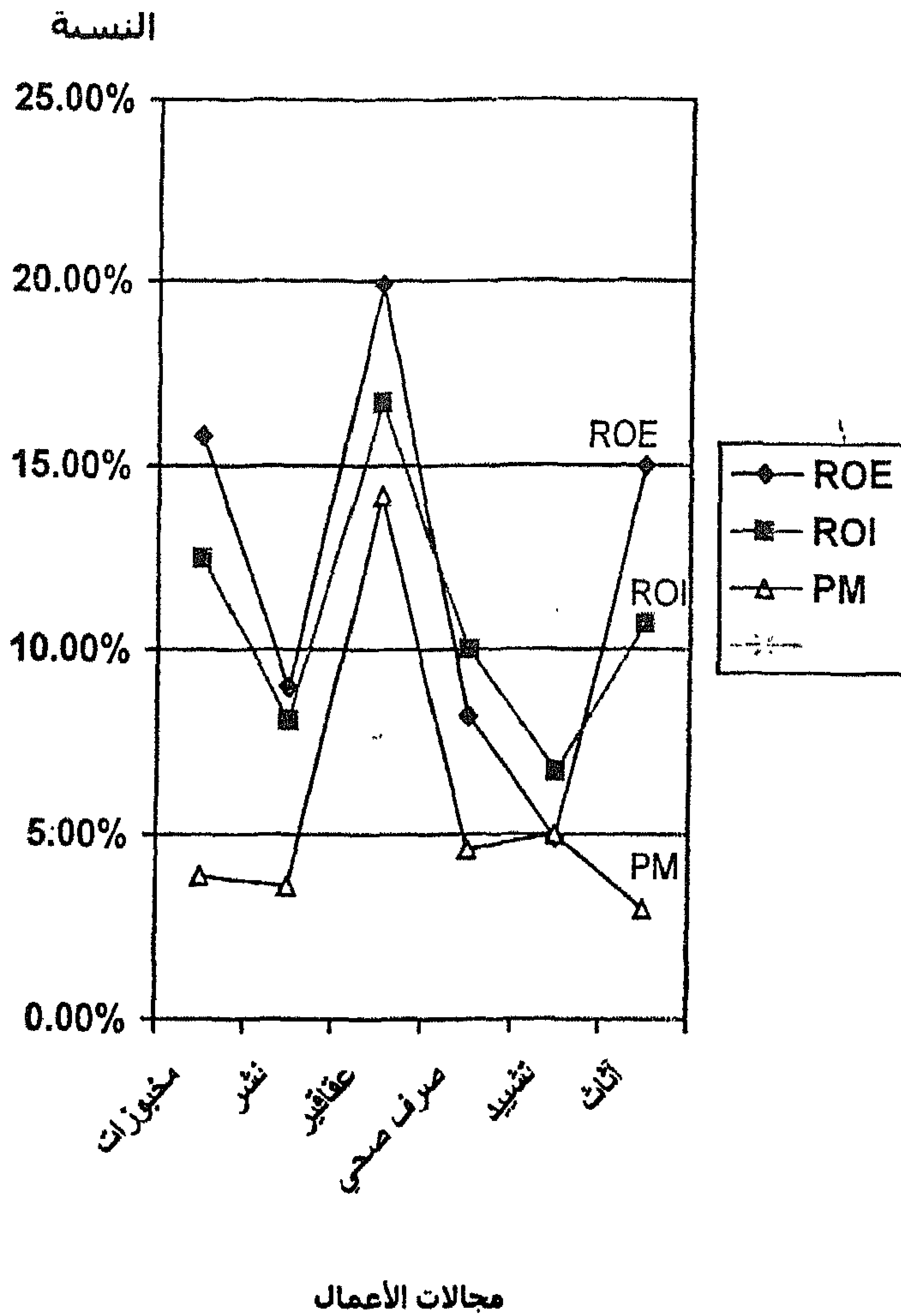
جدول ٦-٥: متوسط النسب المالية الأمريكية لبعض مجالات الأعمال

مجال الأعمال	معدل العائد على الملكية ROE	معدل العائد على الاستثمار ROI	هامش الربح PM
١- المخبوزات	%١٥,٨	%١٢,٥	%٣,٩
٢- النشر والتأليف	%٣,٦	%٨,١	%٩
٣- العقاقير	%١٤,٣	%١٦,٧	%١٩,٩
٤- الصرف الصحى والتدفئة	%٤,٦	%١٠	%٨,٣
٥- التشييد	%٥	%٦,٧	%٤,٩
٦- الأثاث	%٣	%١٠,٧	%١٥,٠٠

المصدر: 1994 Almanac of Business & Industrial Financial Ratios

أما اختلاف متوسطات الصناعة من فترة زمنية لأخرى، فتوضحه بيانــات الجدول (٦-٦)، والذي يظهر معدلات العائد على الملكية ROE، والعــائد على الاستثمار ROA، ومضاعف الملكية EM، للبنوك التجارية الأمــريكية، خــلال الفترة من عام ١٩٨٥ وحتى ١٩٩٥، ويعكسه بيانيا الشكلين (٦-٨)، (٦-٩).

شكل٦-٧: مقارنة بين متوسطات
النسب المالية لبعض مجالات الأعمال



مجالات الأعمال

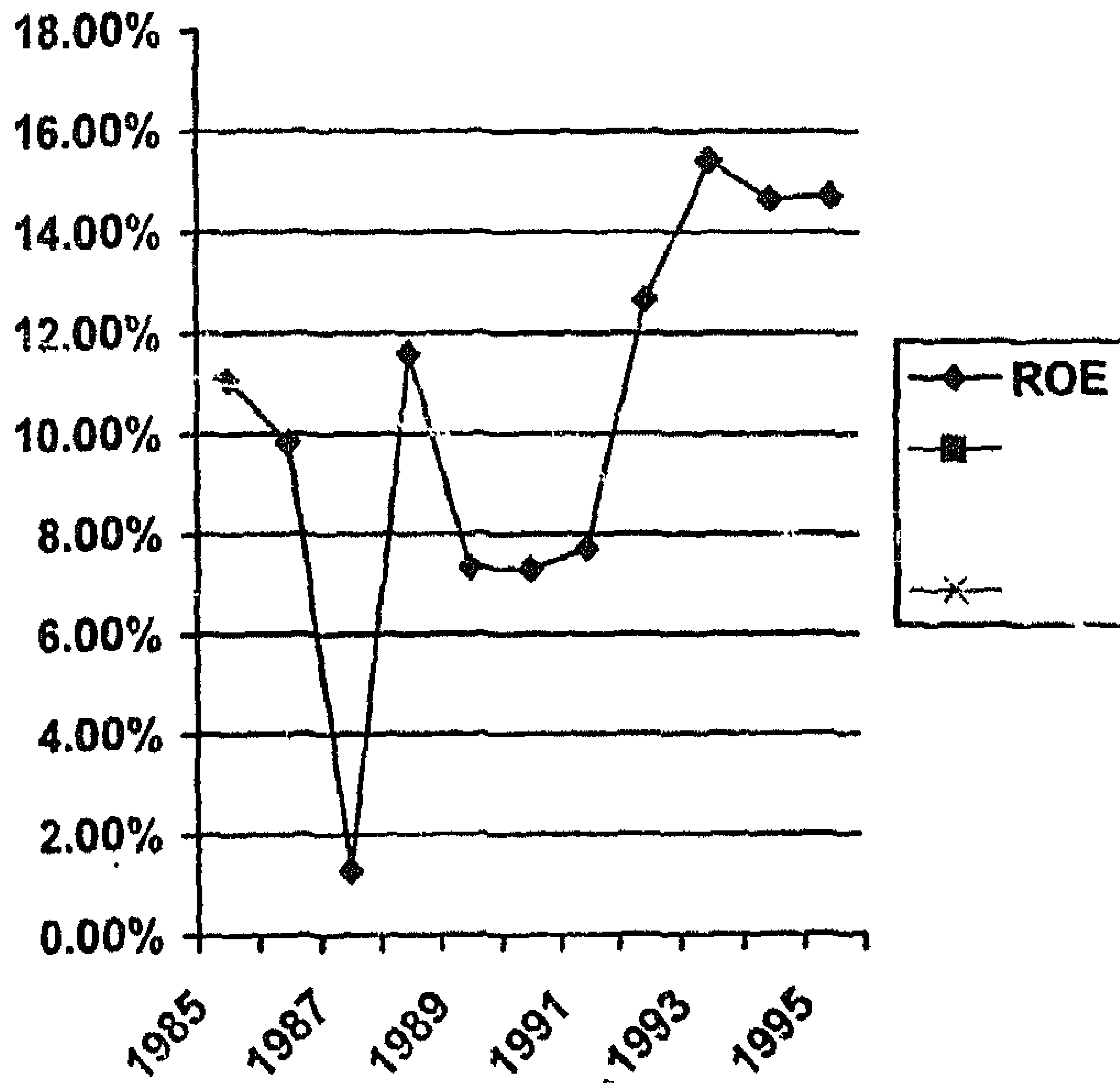
ROE = معدل العائد على الملكية Return on Equity
ROI = معدل العائد على الاستثمار Return on Investment
PM = هامش الربح Profit Margin

جدول ٦-٦: متوسطات النسب المالية للبنوك التجارية الأمريكية

السنوات	معدل العائد على الملكية ROE	معدل العائد على الاستثمار ROI	هامش الربح PM
١٩٨٥	%١١٠,٨	%٠,٦٩	١٦,٠٦
١٩٧٦	%٩,٨٣	%٠,٦٢	١٩٨٥
١٩٨٧	%١,٢٩	%٠,٠٨	١٦,١٢
١٩٨٨	%١,٦١	%٠,٧١	١٦,٢٢
١٩٨٩	%٧,٣٣	%٠,٤٧	١٥,٦٠
١٩٩٠	%٧,٢٩	%٠,٤٧	١٥,٥١
١٩٩١	%٧,٧١	%٠,٥١	١٥,١١
١٩٩٢	%١٢,٦٦	%٠,٩١	١٣,١٩
١٩٩٣	%١٥,٣٤	%١,٢٠	١٢,٧٨
١٩٩٤	%١٤,٦٥	%١,١٥	١٢,٧٤
١٩٩٥	%١٤,٧٢	%١,١٨	١٢,٤٧

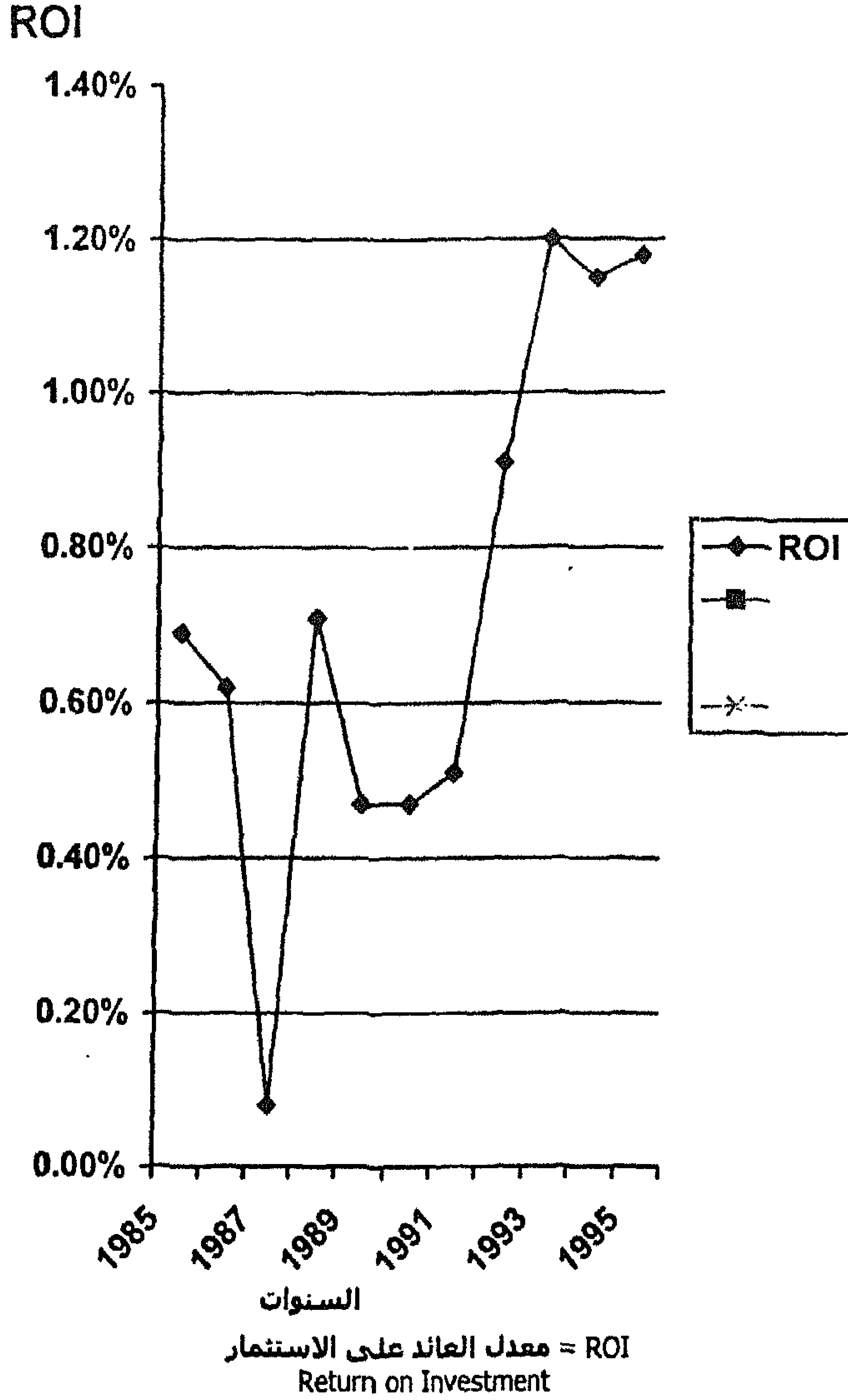
المصدر: Federal Reserve Bulletin, (Jane 1996) , pp. 445-505

شكل ٦-٨: تحليل الاتجاه لمعدلات العائد على الملكية بالبنوك الأمريكية



السنوات
ROE = معدل العائد على الملكية
Return on Equity

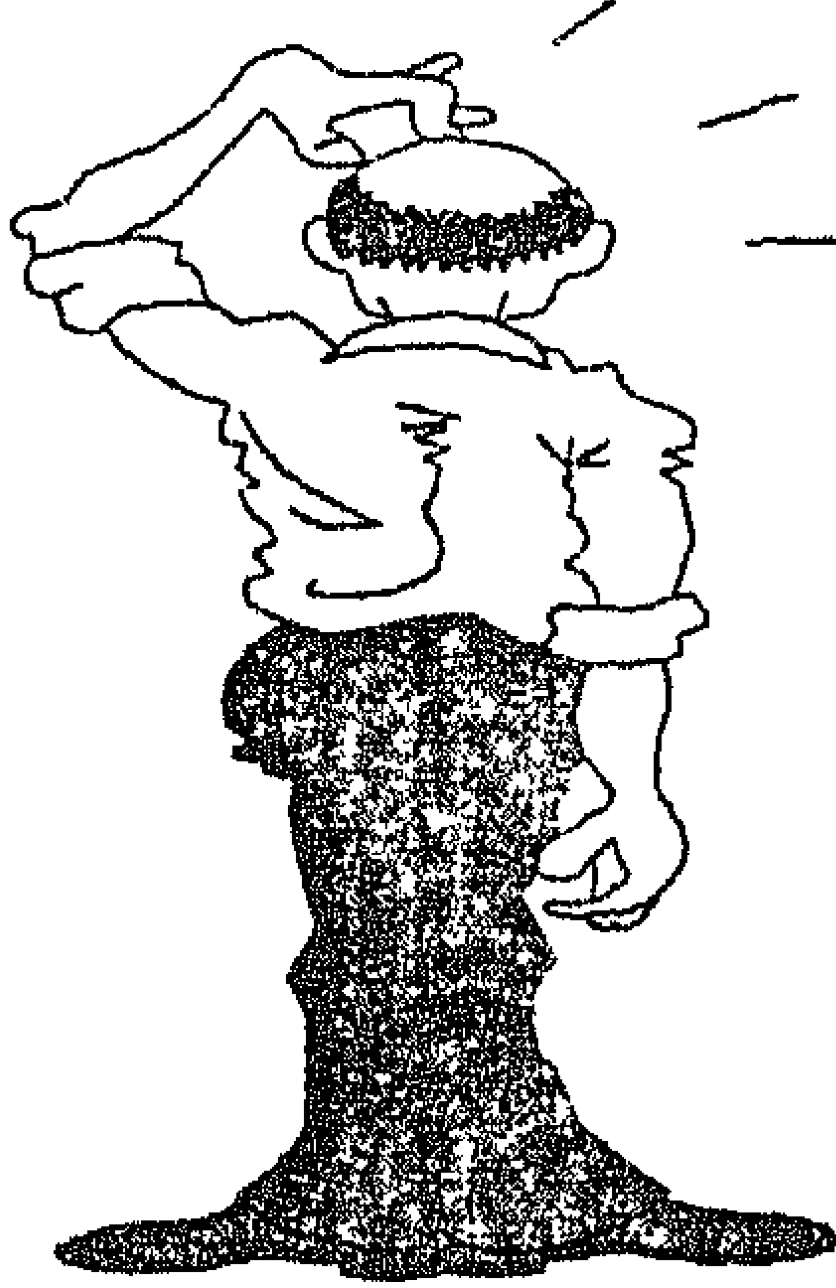
شكل ٦-٩: تحليل الاتجاه لمعدلات
العائد على الاستثمار بالبنوك الأمريكية



ROI = معدل العائد على الاستثمار
Return on Investment

٦ - ١٠ مشاكل التحليل المالي

بالرغم من أن تحليلات النسب يمثل أسلوبا مفيدا في توفير المعلومات اللازمة لتقييم الوضع المالي للمنظمات ، إلا أن هناك العديد من المشاكل المصاحبة لتطبيق هذا الأسلوب تحد بصورة ملحوظة من القيمة التفسيرية Interpreting Value لنتائج التحليل المالي ، وبالتالي في درجة الاعتماد عليها عند اتخاذ القرار.



ويدعو ما سبق إلى توخي الحذر عند تطبيق هذه التحليلات وتفسير نتائجها ، ونشير فيما يلي لأهم تلك المشاكل والتي تعد بمثابة محجمات أو محددات لقدرات تحليل النسب المالية Limitations of Ratio Analysis.

١- التجميل الظاهري Window Dressing:

ويقصد به الأساليب المستخدمة من المنظمة لجعل قوائمها المالية تبدوا أفضل من حقيقتها بإحداث تحسين مصطنع أو وقتي عليها، ومن أمثلة هذه الأساليب التي تستخدمها المنظمات تقييم المخزون بسعر مخالف للحقيقة ، تعديل أقساط الإهلاك عن سنة ما ، وهو ما يؤثر على المركز المالي الذي تظهره الميزانية وقائمة الدخل عن هذه السنة.

وبالتالي فإن التحسن الذي يتوقع أن تسفر عنه نتائج التحليل المالي قد لا يعكس حقيقة الوضع المالي للمنظمة ، بقدر ما يرجع إلى تغيير المعالجة المحاسبية التي اتبعتها.

٢- المعالجات المحاسبية

قد تسبب أيضا المعالجات المحاسبية في بعض المشكلات للتحليل المـــالي، فمثلا الأصول الثابتة التي تستأجرها المنظمة من الغير Leased Assets لا تظهرها المعالجات المحاسبية فى الميزانية العمومية.

وبالــتالي فإن رصيد إجمالي الأصول بالميزانية لن يعكس قيمته الفعــلية المســتثمرة في النشاط. وهو ما يؤثر على معدل القوة الإيرادية BEP، حيث سيصبح أعلى من حقيقته، كما سيؤدى أيضا إلى تحسين نسبة معدل الاقتراض Debt Ratio ، ومعدل دوران إجمالي الأصول ، ومعدل العائد على الاستثمار ROI.

٣- القوائم المالية

لا تعبر أرصدة بعض البنود المدرجة في القوائم المالية بدقة عن القيمـــة الســـوقية لهذه البنود، فمثلا الأصول الثابتة والمخزون تظهر في الميزانية العمومية بقيمتها الدفترية ، والتي تبعد كثيرا عن قيمتها الاحلالية الحاليـــة ، أي القيمـــة السائدة في السوق في حالة إذا ما قررت المنظمة شراء الأصل البديل. فضلا عن أن القيمة الدفترية لبعض الأصول الثابتة قـــد تكـــون مساوية للصفر، رغم أنها لا تزال تعمل في خطوط الإنتاج، وبالتالي تسهم في توليد الأرباح للمنظمة.

٤- طبيعة النسب المالية نفسها

يصـــعب فى الكـــثير من الأحيان الوصول إلى استخلاص قاطع حول إذا ما كانت النسبة المحتسبة تعد مؤشر إيجابى أم سلبى. فعلى سبيل المثال معدل السيولة المرتفع يمكن أن يفسر بأنه مؤشر إيجابى على توافر النقدية الكافية للعميل مقدم طلب الائتمان لسداد التزاماته قصيرة الأجل.

وفى المقـــابل يمكـــن تفســيرها على أنها مؤشر سلبى باعتبارها عـــدم توظيـــف أمثل لأصول العميل ، حيث تم تجميد النقدية فى أصل لا يتولد عند أى عائد Nonearning Asset .

٥- متوسطات الصناعة Industry Averages:

اقتضى تحليل النسب مقارنة المعدلات المختلفة الخاصة بالمنظمة بتـــلك المعدلات السائدة في الصناعة التي تعمل بها، وهو ما أطلقنا عليه متوسط الصناعة. حيث يعتبر في هذه الحالة المعيار الذي يمكن من خلاله التقييم المبدئي لوضع المنظمة طالبة الائتمان.

وعـــلى الـــرغم مـــن أهميـــة الأخذ بمتوسطات الصناعة كإطار للاسترشــاد، إلا أنـــه هذا الأسلوب يكتنفه بعض المشاكل، التي تدعو إلى الحذر عند إجراء المقارنة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

(أ) تتـــباين حجم المنظمات داخل نفس الصناعة ، والتفاوت في خطـــوط إنـــتاجها ، والمستوى التقني المطبق ، مما يجعل المقارنة مع متوسط الصناعة ذو قيمة محدودة .

(ب) قد يمتد نشاط المنظمة الواحدة والخاضعة للتحليل لأكثر من مجال أعمال ، وهى التى يطلق عليها المنظمات ذات الأقسام المتـــنوعة مـــن الأنشطة Multidivisional ، وبالتالي ستثار مشكلة أي متوسطات صناعية سيتم تطبيقها عليها؟

(ج) مـــن الممكن أن يتسم العدد الأكبر من المنظمات العاملة فى صـــناعة ما بعدم الكفاءة ، ومن ثم فإن إجراء المقارنات مع متوسط هذه الصناعة يؤدى إلى نتائج مضللة.

(د) متوســـطات الصـــناعة نفســـها التى تتخذ كمعيـــار للتقييم المـــبدئى، قـــد لا تكـــون بالضـــرورة هى المعيار الجيد ، فالكـــثيـــر من المنظمات فى الواقع العملى تحاول الوصول

إلى المعـــدلات الماليـــة للشركات القائدة فى الصناعة، وهى التى يطلق عليها معدلات قادة الصناعة Industry Leaders .

(و) يؤثـــر التضـــخم والكســـاد بصورة ملحوظة على القيمة التفسيرية للنتائج المقارنة مع متوسطات الصناعة ، ففى حالة قيـــام المـــنظمة بإحلال بعض أصولها الثابتة (آلات مثلا) محـــل القديم ، سيظهر معدل العائد على الاستثمار منخفض عن مثيله السائد على مستوى الصناعة ، مما قد يفسر على أنه عدم فاعلية من المنظمة فى استثمار أصولها .

فشـــراء الأصل الجديد بسعر مرتفع نتيجة التضخم سيترتب عـــليه ارتفـــاع قيمـــة قسط الإهلاك ، وانخفاض فى صافى الربح، وزيادة فى إجمالى الأصول ، ومحصلة ذلك انخفاض فى معدل العائد على الاستثمار ROI ، وانخفاض فى هامش الربح وانخفاض فى معدل القوة الإيرادية الأساسية BEP.

٦ ـ ١١ مصطلحات مستخدمة

تحليل النسب	Ratio Analysis
القوائم المالية	Financial Statements
نسب السيولة	Liquidity Ratios
نسب النشاط	Activity Ratios
نسب الرفع المالى	Financial Leverage Ratios
نسب السوق	Market Ratios
متوسطات الصناعة	Industry Average
نسب إدارة الأصول	Assets Management Ratios

نموذج كمية الطلب الاقتصادى	EOQ Model
طلب النقطة الثانية	Fixed-Point Reordering
مضاعف الربحية	Earning Multiplier
نظام ديبون للتحليل المالى	Du Pont System
معادلة ديبون	Du Pont Equation
خريطة ديبون	Du Pont Chart
خريطة ديبون المعدلة	Modified Du Pont Chart
مضاعف الملكية	Equity Multiplier
تحليل الاتجاهات	Trend Analysis
تحليل النسب المقارنة	Comparative Ratio Analysis

٦ ـ ١٢ مراجع الفصل السادس

1- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

2- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

3- Allen, R., Performance, California State Polytechnic University, (The Dryden Press – Harcourt College Publishers), 2000.

4- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.

- Rose. P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

– د.طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

– د.محمد سلطان، وآخرون، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩.

– د.منير هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.

–________، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٥– مرجع رقم ٤.

6- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٧– مرجع رقم ٢.

8- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

9- Aragon, G., Financial Management, (Allyn and Bacon), 1989.

10- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

11- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

12- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

الفصل السابع:

إدارة الاستثمار المصرفي

Bank Investment Management

الأهداف التعليمية للفصل:

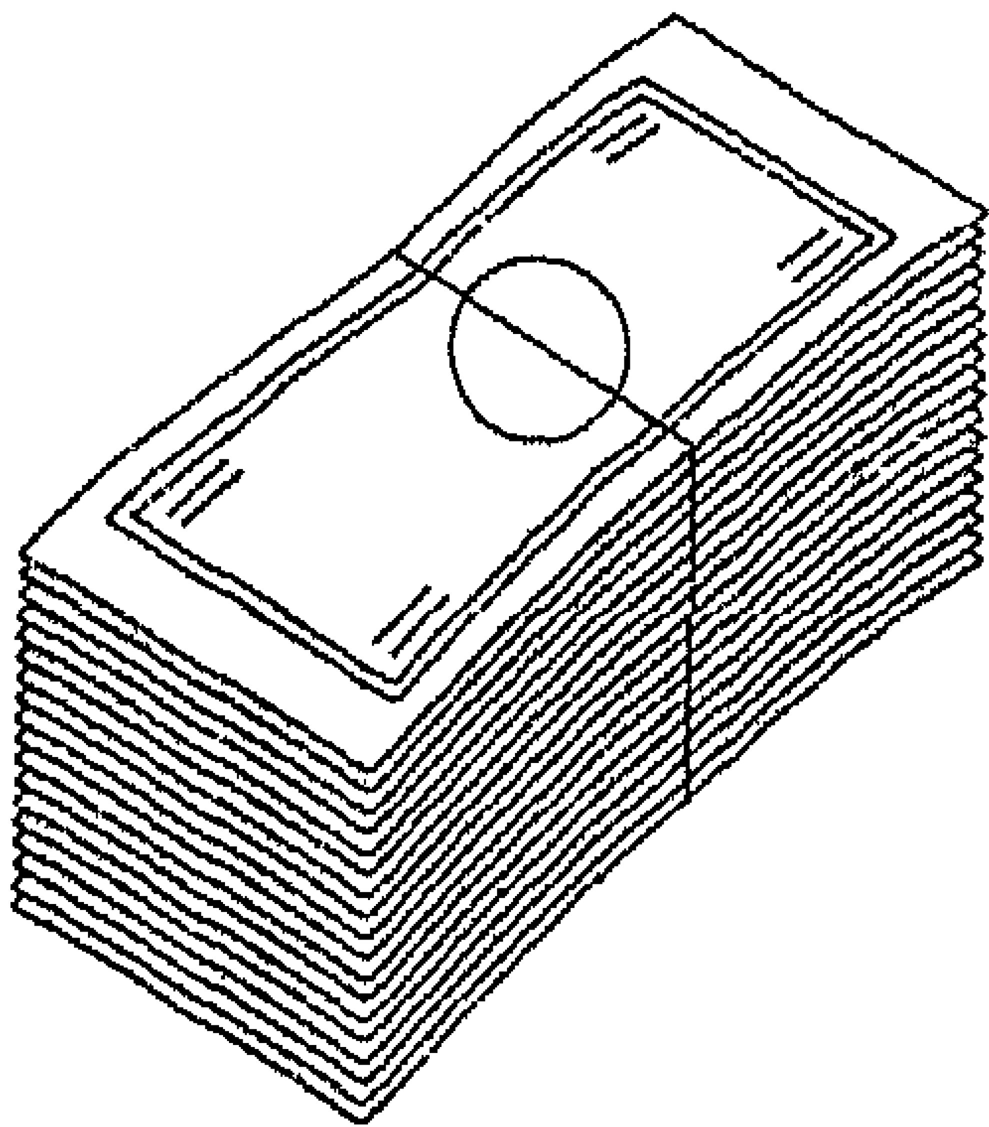
- ✓ شرح المقصود بإدارة الاستثمار المصرفى
- ✓ تحليل نموذج الطرق المتقاطعة للاستثمار
- ✓ التعرف على العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار.
- ✓ كيفية إدارة فجوة حساسية الاستثمار Is Gap.
- ✓ تحليل الفجوة الموجبة والفجوة السالبة، والنسبية RIS Gap .
- ✓ شرح معدل حساسية الفائدة على الاستثمار ISR .
- ✓ تحليل مكونات محفظة البنك الاستثمارية.
- ✓ تقييم مكونات محفظة البنك الاستثمارية.
- ✓ تفسير طبيعة مكونات محفظة البنك الاستثمارية.

١-٧ المقصود بإدارة الاستثمار المصرفي

تبين لنا فيما سبق أن إدارة الأصول المصرفية تشمل الأنشطة المتعلقة بتوظيف استثمارات البنوك لأموالها، والتي تتركز بصفة أساسية في ثلاثة مجالات، هي: الإيداعات النقدية، الائتمان المصرفي، الأوراق المالية. لذا أطلق أيضا الباحثون على تلك الأنشطة السابقة مصطلح إدارة **الاستثمارات المصرفية** Investment Management ، والتي يمكن تعريفها بصورة أكثر تحديدا على النحو التالي:

يقصد بالاستثمارات المصرفية جميع الأنشطة المتعلقة بتوظيف الموارد المالية للبنوك (أصولها النقدية) في الاستخدامات الاستثمارية المختلفة بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية لتحقيق الأغراض الأساسية التي يهدف إليها البنك من كل استثمار[١].

كما تبين لنا أن استثمار البنوك في الإيداعات النقدية يتمثل غرضه الأساسي في توفير السيولة Liquidity، التي تمكن البنك من تلبية احتياجاته العاجلة، وسداد التزاماته قصيرة الأجل، وتسهيل تعاملاته المصرفية اليومية. بينما يتمثل الغرض الأساسي للاستثمار في الائتمان المصرفي في الربحية Profitability، لارتفاع العوائد المتولدة عنه مقارنة بالاستثمارات الأخرى.

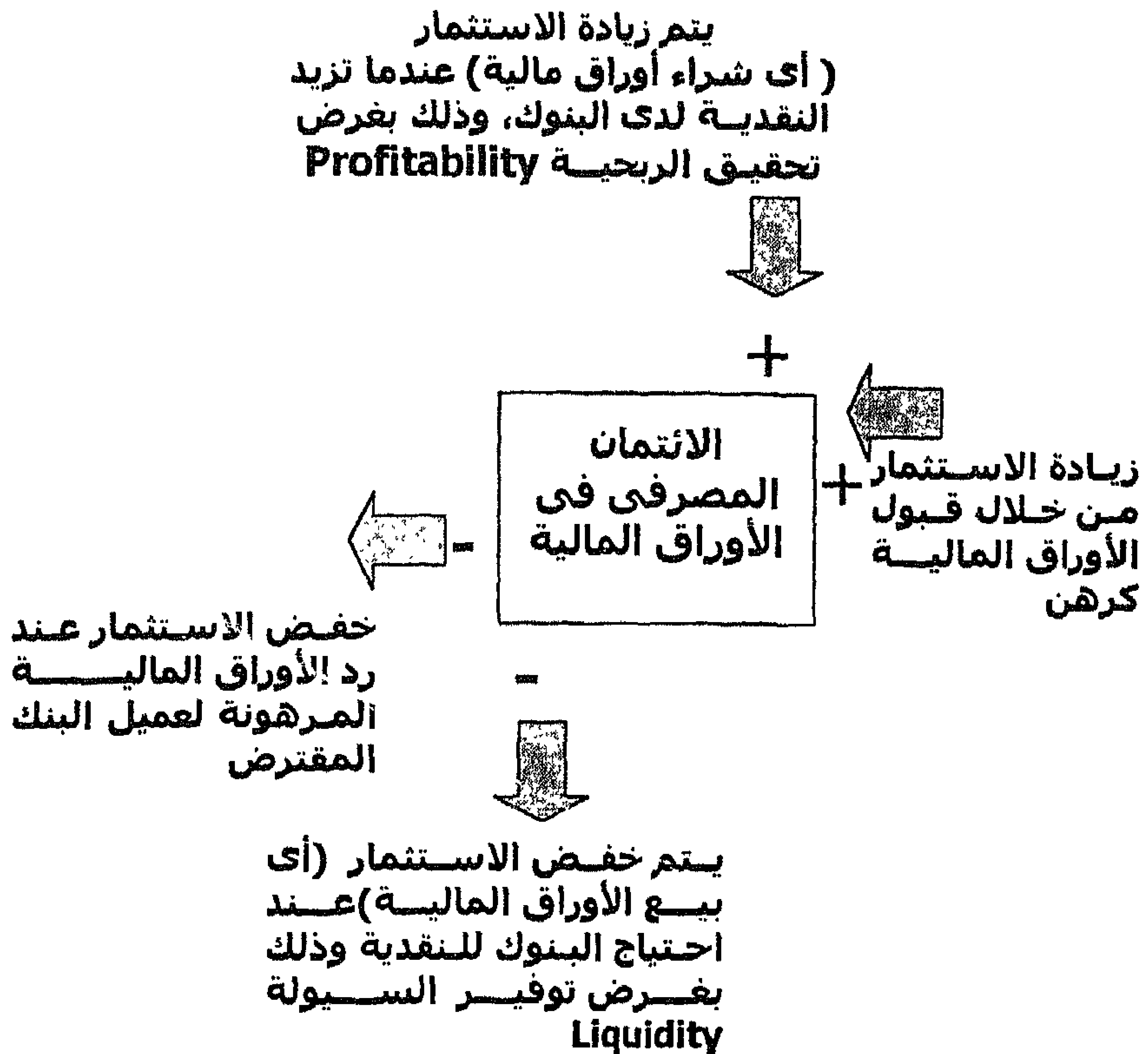


أما الاستثمار في الأوراق المالية Securities فيستهدف تحقيق الربحية والسيولة معا، حيث تقوم البنوك باستثمار جزء من النقدية المتوافرة لديها في أوراق مالية (أسهم، سندات) يتولد عنها عائد يحقق لها

هدف الربحية، بدلا من الاحتفاظ بها كأرصدة فى خزائنها، ولا يتولد عنها أي عائد. وفى الوقت نفسه يمكن تحويل تلك الأوراق إلى نقدية بصورة سريعة ــ عندما يقتضي الأمر ذلك ــ وهو ما يحقق هدف السيولة، لذا يطلق على الأوراق المالية الأصول القريبة من النقدية Near-cash Asset.

ويبسط نموذج الطرق المتقاطعة Crossroads Model بالشكل (٧-١) الغرض الأساسي من الاستثمار في الأوراق المالية، والدور الذى يمكن أن تلعبه تلك الأوراق كضمان للائتمان المصرفى[٢].

شكل٧-١ : نموذج الطرق المتقاطعة للاستثمار فى الأوراق المالية Crossroads Model



ووفقا لهذا النموذج فأن البنوك تقوم بزيادة الاستثمار فى الأوراق المالية (أى شرائها) عندما يتوافر لديها قدر كبير من النقدية، وذلك لتحقيق هدف الربحية. وفى المقابل تقوم بالتخلص من أو بيع الاستثمار (أى طرح الأوراق المالية للبيع فى سوق المال) عند احتياجها إلى نقدية لتوفير السيولة.

كما يمكن للبنوك أيضا أن تقبل الأوراق المالية كرهن Collateral فى مقابل تقديم الائتمان المصرفى، أى إقراض العملاء الذين ليس لديهم ودائع نقدية تقوم بدور الضامن للقرض Nondeposit borrowers ، وهو ما يعنى زيادة الاستثمار فى الأوراق المالية. وفى المقابل عندما يقوم العملاء بسداد القرض يتم إعادة الأوراق المالية المرهونة إليهم ، وهو ما يعنى نقص الاستثمار.

ونظرا لسابق تناولنا للاستثمار فى الائتمان المصرفي، فسوف نقصر اهتمامنا – بأذن الله – في هذا الفصل على الاستثمار فى الأوراق المالية. ولكن التساؤل الذي يفرض نفسه هو، **ما هي الأوراق المالية التي تستثمر فيها البنوك أموالها؟**

الإجابة: لا تستثمر البنوك أموالها في أي أوراق مالية، بل يشترط أن تكون تلك الأوراق قابلة للتداول في سوق المال، ويقصد بالقابلية للتداول Marketability مدى إمكانية وسرعة بيع الأصل فى سوق المال لتحويله إلى نقدية سائلة. وبالتالى يمكنا تعريف الأوراق المالية القابلة للتداول على النحو التالى[٣]:

> تتمثل **الأوراق المالية القابلة للتداول** Marketable Securities فى تلك التي يمكن بيعها في سوق المال خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا بسعر مقارب لقيمتها السوقية، أي دون التعرض لخسائر رأسمالية كبيرة.

ونســتخلص مما تقدم، أن الاستثمار المصرفي في الأوراق المالية القابلة للتداول، يضطلع بوظيفتين هامتين فى البنوك، هما:

١- بديل للنقدية Substitute of Cash:

تحتفظ البنوك بالأوراق المالية القابلة للتداول كبديل للنقدية ، فقد أشرنا إلى أن الأوراق المالية تسمى بالأصول القريبة من النقدية، لأنه يمكن تحويلها إلى نقدية سائلة من خلال بيعها فى سوق المال، عندما تقتضى الضرورة ذلك، وتتمثل تلك الضرورة فى احتياج البنوك لسيولة لمقابلة احتياجات عاجلة.

٢- استثمار مؤقت Temporary Investment:

يقصد بالاستثمار المؤقت ذلك الاستثمار الذى يخطط البنك لبيعه بعد فــترة زمــنية قصيرة نسبيا من شرائه وتنظر العديد من البنوك الأوراق الماليــة القابلة للتداول بمثابة استثمار مؤقت أو قصير الأجل ، حيث تقوم بتســييل Liquidate هــذا الاســتثمار لمقابلة احتياجات مالية معلومة، أو استجابة لمقتضيات النشاط ، أو مواجهة عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المســتقبلية. بمعنى قيام البنك ببيع الأوراق المالية القابلة للتداول لتحويلها إلى نقدية سائلة لتدبير متطلبات مالية محددة.

فــإذا فرضــنا مثلا أن أحد البنوك كان يخطط لشراء مبنى يتخذه كفــرع جديد له، أو شراء أجهزة حاسبات جديدة. وقام برصد مبلغ معين لمقابــلة تلك الاحتياجات. فبدلا من إيداعه هذا المبلغ فى خزائنه ولا يتولد عــنه أى عــائد. يقوم باستثماره فى الأوراق المالية ، حتى يحين موعد شراء المبنى أو الآلات الجديدة.

ومن أمثلة الأوراق المالية التى تمثل استثمار مؤقت أذونات الخزانة وهى صـــكوك مديونية على الحكومة (وزارة الخزانة)، يمكن لمشتريها (حامــلها) تحويــلها إلى نقديــة عند الطلب ، دون تعرضه لأى خسائر رأســمالية. وكذلــك شهادات الإيداع ذات الفوائد التى يشتريها البنك من البنوك التجارية الأخرى Certificates of Deposits .

٢-٧ العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار

توجــد عــددا مــن العوامل التي تؤثر على قرار البنوك المتعلق بالاســتثمار فى الأوراق المالية ، وعلى اختيار نوعية الأوراق التى سيتم الاســتثمار فيهــا. حيث تسهم هذه العوامل فى التوصل إلى إجابات عن التساؤلات الآتية:

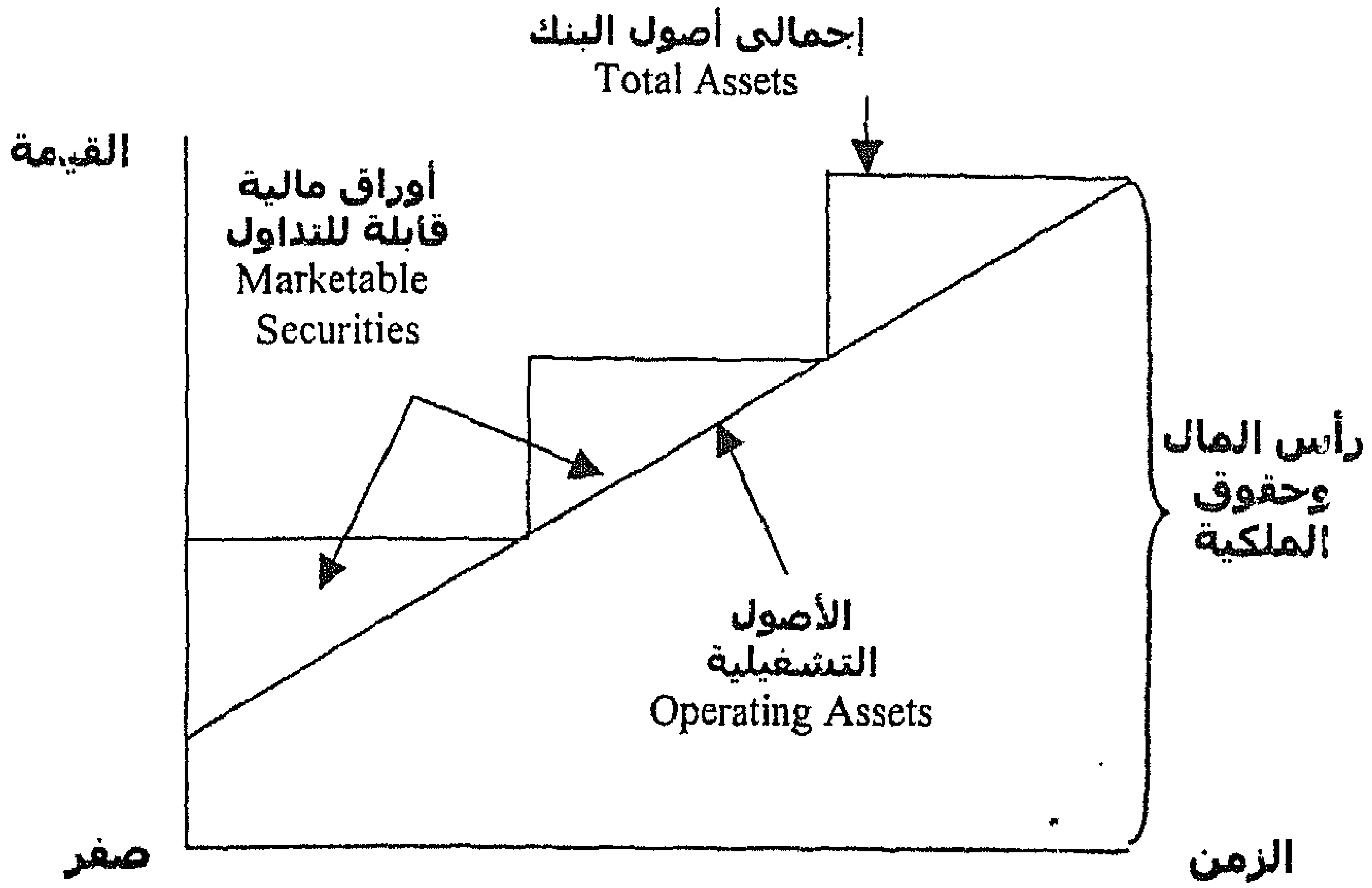
(أ) هل سيقوم البنك بالاستثمار فى الأوراق المالية، أم لا؟

(ب) إذا كانت الإجابة بنعم،فما هى الأوراق التى سيتم استثمارها؟

إجابــة التساؤل الأول، تكمن فى نوع **الاستراتيجية التمويلية** التى يتبــناها كــل بــنك، حيــث يرى بعض الباحثين أنه إذا كان البنك يتبنى استراتيجية تمويلية متحفظة Conservative ، كما هو مبين بالشكل البيانى رقــم (٧-٢) ، فهــو يفضل تمويل جميع أصوله من رأس المال وحقوق الملكية ، أى لا يلجأ للاقتراض.

وبالــتالى يصــبح المجال متاح أمام الاستثمار فى الأوراق المالية وتصبح إجمالى أصوله عبر الفترات الزمنية المختلفة عبارة عن الأصول التشــغيلية Operating Assets (وهى الأصــول المســتخدمة أو اللازمة لمباشــرة عمــلياته المصــرفية (كأجهزة الحاسبات ، المبانى ، الآلات ، الأثاث) + الأصول الغير التشغيلية والتى تتمثل فى الأوراق المالية القابلة للتداول.

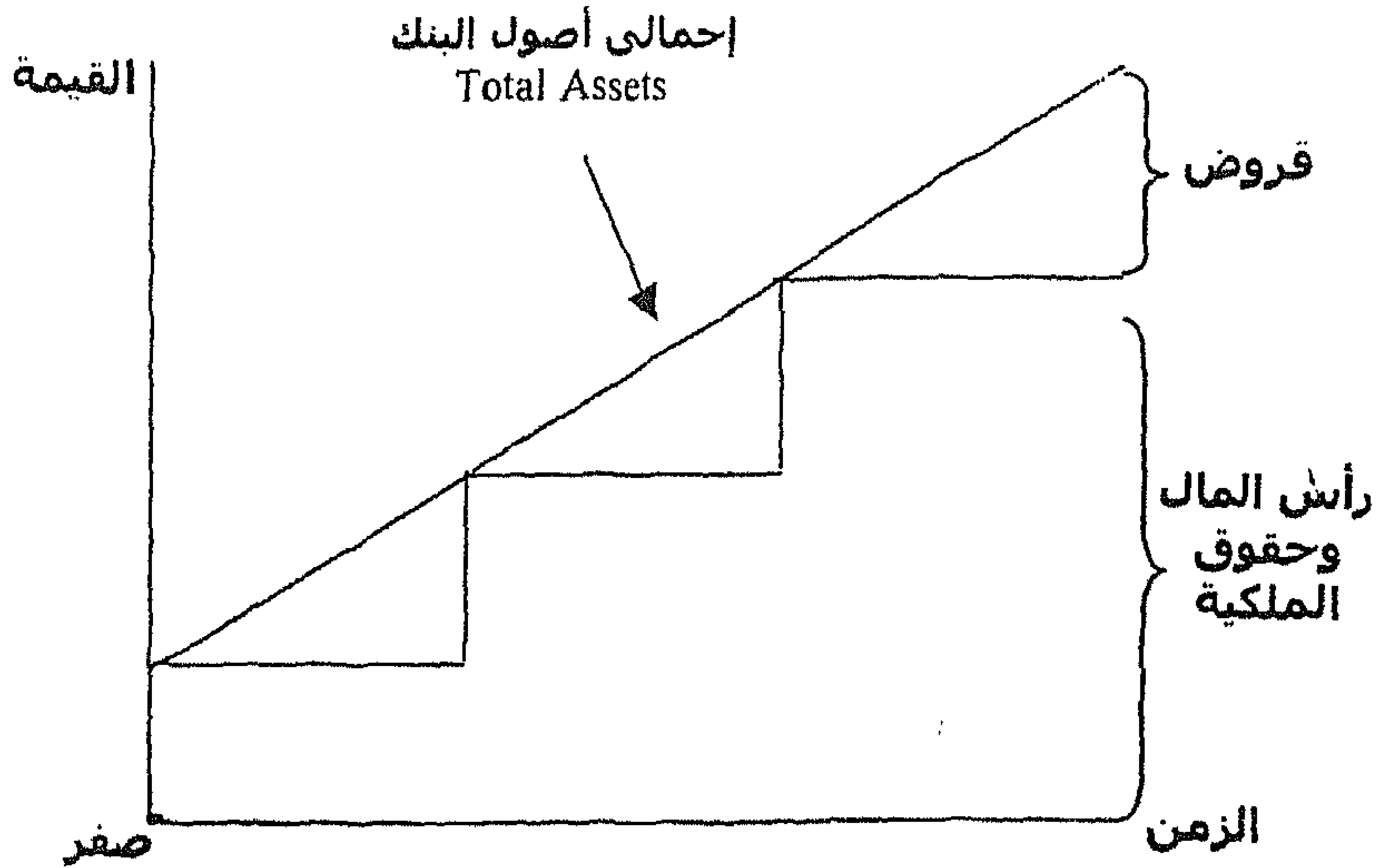
شكل٧-٢: استراتيجية تمويلية متحفظة
Conservative Strategy



وفى المقابل ، إذا كان البنك يتبنى استراتيجية تمويلية هجومية Aggressive ، وهى الموضحة بالشكل البيانى رقم (٧-٣)، فهو لا يمانع فى تمويل أصوله من أموال الغير ، أى الاقتراض من البنوك التجارية الأخرى، وبالتالى فإن مجموع أصوله عبر الفترات الزمنية المختلفة ستكون ممولة بواسطة رأس المال وحقوق الملكية والقروض.

وبالتالى فلا مجال هنا للاستثمار فى أوراق مالية، فليس من المتصور من وجهة نظرهم قيام البنك بالاقتراض وتحمل فوائد القروض من أجل شراء أوراق مالية، خاصة إذا ما كان العائد المتوقع من الأوراق المالية يقل عن الفوائد المطلوب سدادها عن القروض.

شكل ٧-٣: استراتيجية تمويلية هجومية
Aggressive Strategy



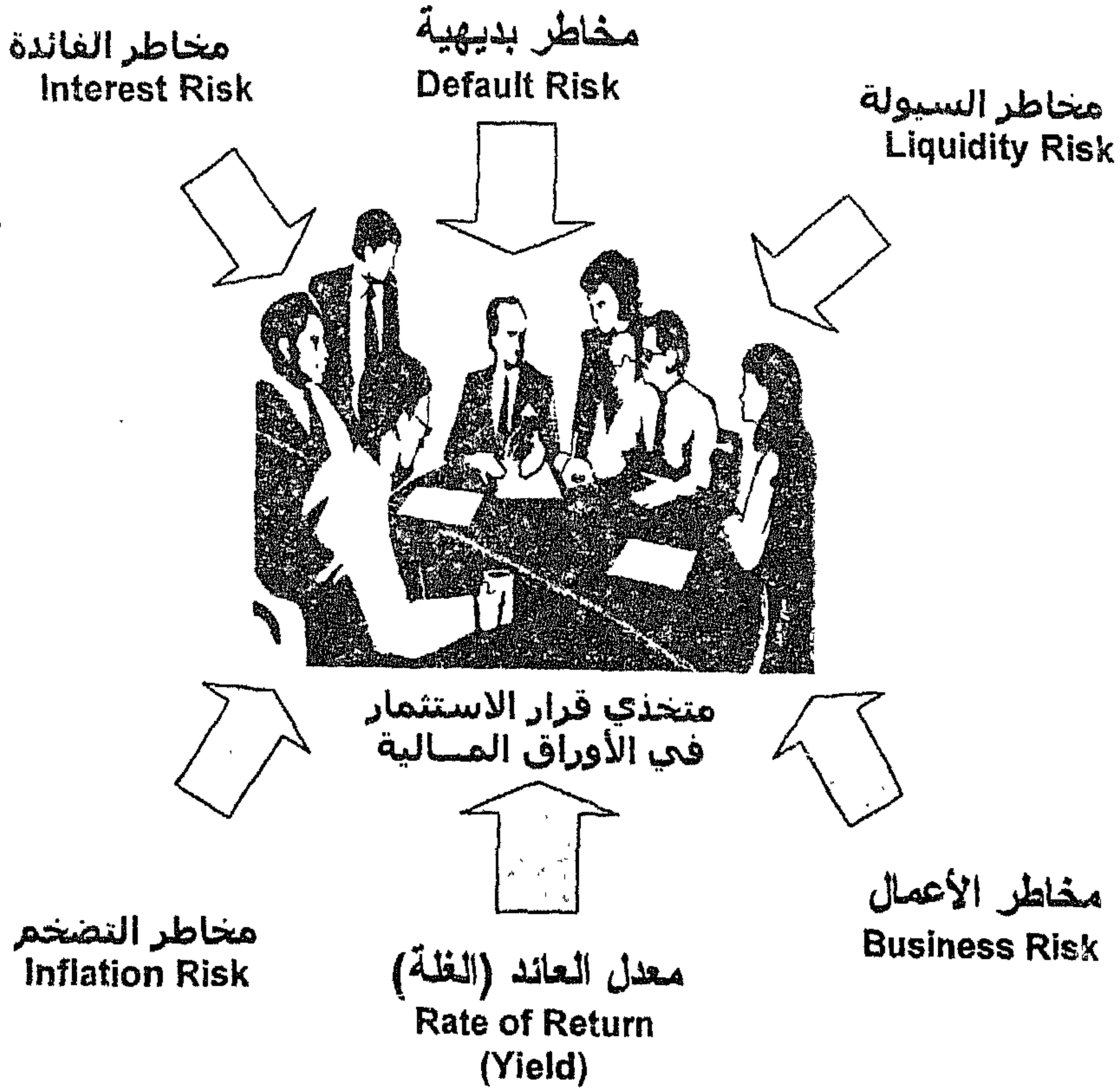
أما إجابة التساؤل الثانى، بمعنى ما هى الأوراق المالية التى سيتم اختيارها (شرائها) بغرض الاستثمار فيها، فتحددها عددا من العوامل يوضحها الشكل (٧-٤) وفيما يلى تناول موجز لكل منها[٥].

١- المخاطر البديهية Default Risk:

وتتمثل فى المخاطر الناجمة عن عدم تأكد البنك من قيام الجهة المصدرة للورقة المالية Security Issuer من سداد قيمتها عند تاريخ استحقاقها، أو دفع العوائد (الفوائد) الدورية التى من المفترض أن يحصل عليها مستثمر (مشترى) تلك الورقة المالية.

وقد سبق لنا وأن أشرنا إلى أن هذه المخاطر يطلق عليها مخاطر الائتمان Credit Risk ، لأنها بصفة عامة تعبر عن عدم تأكد المقرض من قيام المقترض بسداد الائتمان (القرض).

شكل ٧-٤: أهم العوامل المؤثرة على
قرار الاستثمار المصرفي في الأوراق المالية



٣- مخاطر السيولة Liquidity Risk :

وتشير إلى المخاطرة الناتجة عن احتمال عدم تمكن مستثمر الورقة المالية (البنك فى حالتنا) من بيعها فى سوق المال بسعر مقارب لقيمتها السوقية، وخلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.

ويعنى ذلك أن البنك الذى يحاول أن يتجنب تلك المخاطر هو من يتبنى نظرية تفضيل السيولة Liquidity Preference والتى تقضى بأن المستثمرين عادة ما يفضلون الأوراق المالية التى يسهل تحويلها إلى

نقدية، والتى تتمثل أساسا فى الأوراق قصيرة الأجل. لكن العائد المتوقع من هذه الأوراق غالبا ما يكون قليلا نسبيا، لأنها تتعرض لمخاطر أقل.

٣- مخاطر الأعمال Business Risk:

ويقصد بها تلك المخاطر التى يمكن أن يواجهها البنك المستثمر فى الأوراق المالية نتيجة تعرض المنظمات المصدرة لتلك الأوراق لظروف اقتصادية غير مواتية، مما يؤثر على نسبة العوائد الدورية المتوقع الحصول عليها من هذا الاستثمار. ومن أمثلة تلك الظروف الغير مواتية تدهور المبيعات، انخفاض الحصة السوقية، ارتفاع التكاليف.

٤- معدل العائد (الغلة) Rate of Return (Yield):

يعد معدل العائد من الورقة المالية، وهو ما يعرف بغلة الورقة، من العوامل الهامة التى تؤثر فى القرار المتعلق بتحديد نوعية الأوراق المالية التى سيقوم البنك بالاستثمار فيها.

فإذا كان البنك يرغب فى الحصول على معدل عائد مرتفع (غلة مرتفعة) فمن الطبيعى أنه سيستثمر أمواله فى أوراق مالية تتصف بارتفاع درجة مخاطرها.

والعكس صحيح، بمعنى أنه إذا رغب فى الاستثمار فى أوراق مالية أقل مخاطرة، فمن المتوقع أن تكون عوائدها أقل، وذلك **وفقا لقاعدة تناوب العائد والمخاطرة** Risk-Return Tradeoff السابق تناولها والتى تشير إلى أنه يتوقع أن يكون العائد المطلوب مرتفعا كلما تزايدت درجة المخاطرة التى ينطوى عليها الاستثمار، وكلما قلت درجة المخاطرة فإن العائد المتوقع ينخفض، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى على حالها.

وتنظر البنوك المستثمرة إلى العائد المتوقع باعتباره مكون من جزأين ، الأول هو الجزء الذى يكفى لتعويض البنك عن حرمانه من تلك الأموال التي وجهت لشراء الأوراق المالية، وهو ما يطلق عليه العائد مقابل الزمن. أما الجزء الثانى فيتمثل فى العائد الذى يكفى لتعويض البنك عن المخاطر التى تتعرض لها أمواله المستثمرة.

ويعنى ما تقدم، أن البنك المستثمر عليه الموازنة بين العائد الذى يرغبه من الاستثمار فى الأوراق المالية، وبين المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها نتيجة هذا الاستثمار.

وهنا قاعدتين تحكمان أساس المفاضلة بين الاستثمارات المتاحة من حيث العائد والمخاطرة، فالقاعدة الأولى تشير بأنه إذا تساوت المخاطر التى تتعرض لها الاستثمارات، فيتم المفاضلة بينها على أساس العائد المتوقع، أى اختيار الاستثمار الذى يتولد عنه العائد الأكبر.

بينما تشير القاعدة الثانية إلى أنه إذا تساوت العوائد المتوقعة من الاستثمارات، فيتم المفاضلة بينهما على أساس المخاطر، بمعنى اختيار الاستثمار الأقل تعرضا للمخاطر.

٥- مخاطر التضخم Inflation Risk:

ويقصد بها تلك المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها البنك المستثمر فى الأوراق المالية نتيجة انخفاض القوة الشرائية للنقود المستثمرة فى تلك الأوراق. ويعنى ذلك أن الأوراق المالية التى تسترد بعد فترة زمنية طويلة أكثر تعرضا لمخاطر التضخم من تلك التى تسترد بعد فترة زمنية قصيرة.

٦- مخاطر الفائدة Interest Risk:

ونعنى بها المخاطر الناتجة عن عدم التأكد من ثبات الأسعار المستقبلية للفائدة، فمعنى ارتفاع معدلات الفائدة السائدة فى السوق عن المعدل الذى يحصل عليه البنك من استثمار أمواله فى الأوراق المالية، أن البنك قد تورط فى استثمار يتولد عنه عائد يقل عن السائد فى السوق.

فعلى سبيل المثال، استثمرت بعض البنوك الأمريكية فى أعوام ١٩٨٠ وحتى ١٩٨٢ أموالها فى سندات مدتها ٢٥ عام وتدر عائد قدره ٩%، إلا أن معدل الفائدة ارتفع فى السوق بعد ذلك ليصل إلى ١٤,٥%. فبالإضافة إلى تورط تلك البنوك فى استثمار يغل عائد يقل كثيرا عن السعر السائد فى السوق، فإن القيمة السوقية لتلك السندات انخفضت بسرعة لرغبة كل بنك فى التخلص من هذا الاستثمار بطرحه للبيع.

وبالتالى يمكن القول أن هناك علاقة عكسية بين اتجاه أسعار الفائدة فى السوق وبين القيمة السوقية للأوراق المالية، فإذا ارتفعت الفائدة فى السوق بصفة عامة، بحيث أصبح سعر فائدة الورقة التى يستثمرها البنك أقل من الأوراق الجديدة الأخرى المماثلة لها فى المخاطر، فإن القيمة السوقية لورقة البنك ستنخفض، لأن ببساطة أى مستثمر لن يقبل شرائها بقيمتها الاسمية.

ويقودنا الاستعراض السابق للعوامل المؤثرة على قرار الاستثمار المصرفى إلى استخلاص مفاده، أن مقتضيات الأمان بالنسبة للبنوك التجارية، تستوجب ابتعادهم عن الاستثمارات التى يتعرض عائدها الدورى لتقلبات عنيفة، وعن الاستثمارات التى تتعرض قيمتها السوقية لانخفاض حاد، قد يترتب عليه فشل البنك المشترى للأوراق المالية فى استرداد ما سبق وأن دفعه فيها.

ويحمل ذلك فى طياته دعوة للبنوك لزيادة استثماراتها فى الأوراق المالية التى تمثل صكوك مديونية (كالسندات، شهادات الإيداع)، وفى المقابل تخفض استثماراتها فى الأوراق التجارية التى تمثل صكوك ملكية (أسهم عادية، أسهم ممتازة).

وينبغى الإشارة هنا إلى أن صكوك المديونية ـ كما سيتبين لنا لاحقا ـ ليست متساوية من حيث التعرض للمخاطر، فعلى سبيل المثال تعد الصكوك الحكومية (السندات المصدرة من الحكومة) من أقل الأوراق المالية تعرضا للمخاطر البديهية Default Risk، فمن غير المتصور أن تتوقف الحكومة عن سداد قيمة الصك عندما يحين تاريخ استرداده، باعتبار أن قدرة الدولة لا نهائية، طالما أنها تستطيع فى النهاية طبع أوراق النقدية إذا ما قررت ذلك.

وتعتبر مخاطر الاستثمار فى رأس مال البنك المركزى مساوية تقريبا لمخاطر الصكوك الحكومية، حيث تنص بعض التشريعات على إلزام البنوك التجارية بشراء أسهم فى رأس مال البنك المركزى، تعادل قيمتها نسبة معينة من رأس مال البنك التجارى، والذى يحصل على عائد ثابت يتمثل فى نسبة مئوية من قيمة السهم، كما الحال فى السندات.

وأخيرا، يمكنا القول أن قيام البنك بتنويع Diversification فى الأوراق المالية المستثمرة، يسهم على نحو مؤثر فى تخفيض درجة المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها الاستثمار، لكن ذلك يتوقف على المدى الذى سيذهب إليه البنك فى تنويع هذا الاستثمار، فقد يتبنى البنك سياسة تقصر استثماراته على الأوراق المالية الحكومية فقط باعتبارها الأكثر أمانا. بينما فى المقابل قد تنص سياسة بنك آخر على الاستثمار فى أوراق مالية تصدرها جهات معينة، وهكذا[٦].

٣.٧ إدارة فجوة حساسية الاستثمار

يقصد بإدارة فجوة حساسية فائدة الاستثمار Interest-Sensitive Cap Management إدارة الأنشطة المتعلقة بأداء البنك للتحليلات التى تستهدف إعـــادة تقييم الأصول المصرفية المولدة للعائد، أى التى تدر فائدة دورية للبـــنوك مـــثل الأوراق الماليـــة المختـــلفة(الأسهم، السندات) والائتمان المصـــرفى (القـــروض بأنواعهـــا)، وهى الـــتى يشـــار إليها بالأصول المصـــرفية ذات الحساسية للفائدة Interest-Sensitive Assets . ومقارنتها عـــبر أكـــثر مـــن فترة زمنية (أسبوع، شهرى، ثلاثة شهور) مع القيمة الخصـــوم التى يدفع البنك عنها فوائد مثل ودائع العملاء، القروض التى اقترضـــها من البنوك الأخرى، وذلك للوصول إلى فجوة حساسية الفائدة بينهما.

وتعـــرف حساسية الفائدة بأنها الفرق بين قيمة الأصول والخصوم ذات الحساسية. ويتم احتسابها باستخدام المعادلة التالية(٧):

$$IS\ GAP = ISA - ISL \quad \text{------ (1)}$$

حيث ،

IS GAP = فجوة حساسية الفائدة Interest-Sensitive Cap

ISA = الأصول المصرفية ذات الحساسية للفائدة Interest-Sensitive Bank Assets

ISL = الخصوم المصرفية ذات الحساسية للفائدة Interest-Sensitive Bank Liabilities

بمعنى،

فجوة حساسية الفائدة = الأصـــــول المصـرفية ذات الحساســـية للفائدة - الخصـــــوم المصـرفية ذات الحساســـية للفائدة

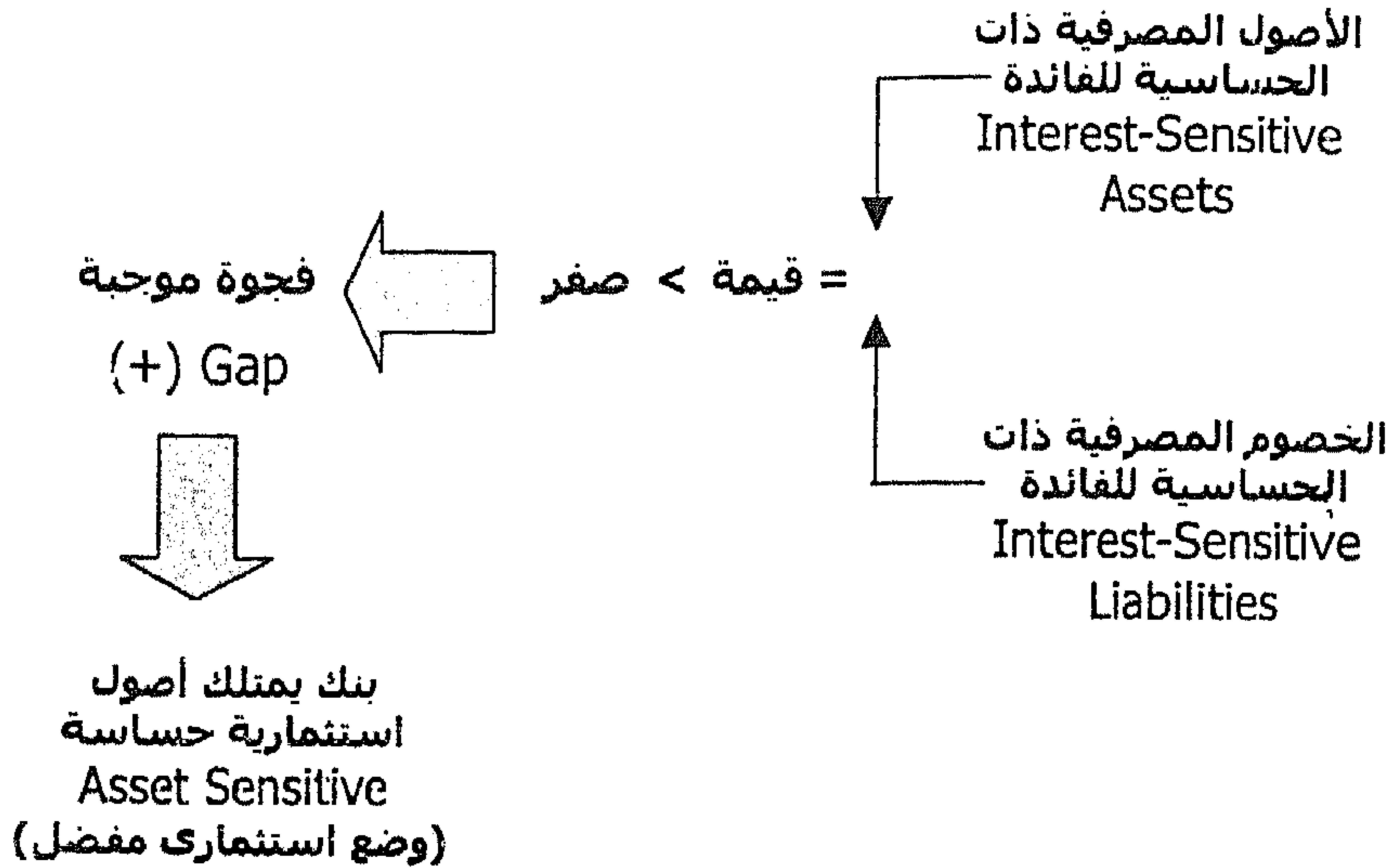
وقــد تم الإشارة إلى تلك الأصول بأنها ذات حساسية للفائدة تمييزا لهــا عن باقى الأصول الأخرى للبنك التى لا يشملها التحليل، وهى التى يفــترض أنها لا تدر فوائد أو عوائد Nonearning Assets ، لكن تفرضها مقتضــيات النشاط المصرفى، مثل مبانى فروع البنك، أجهزة الحاسبات الآلية الأثاث، وغيره.

وتســتهدف التحليلات السابقة التأكد عبر الفترات الزمنية المختلفة (الــتى تــتم خلالهــا تلك التحليلات) من أن فجوة حساسية الفائدة موجبة Positive Gap ، أى أن الأصول المصرفية ذات الحساسية للفائدة تتجاوز الخصوم المصرفية ذات الحساسية للفائدة.

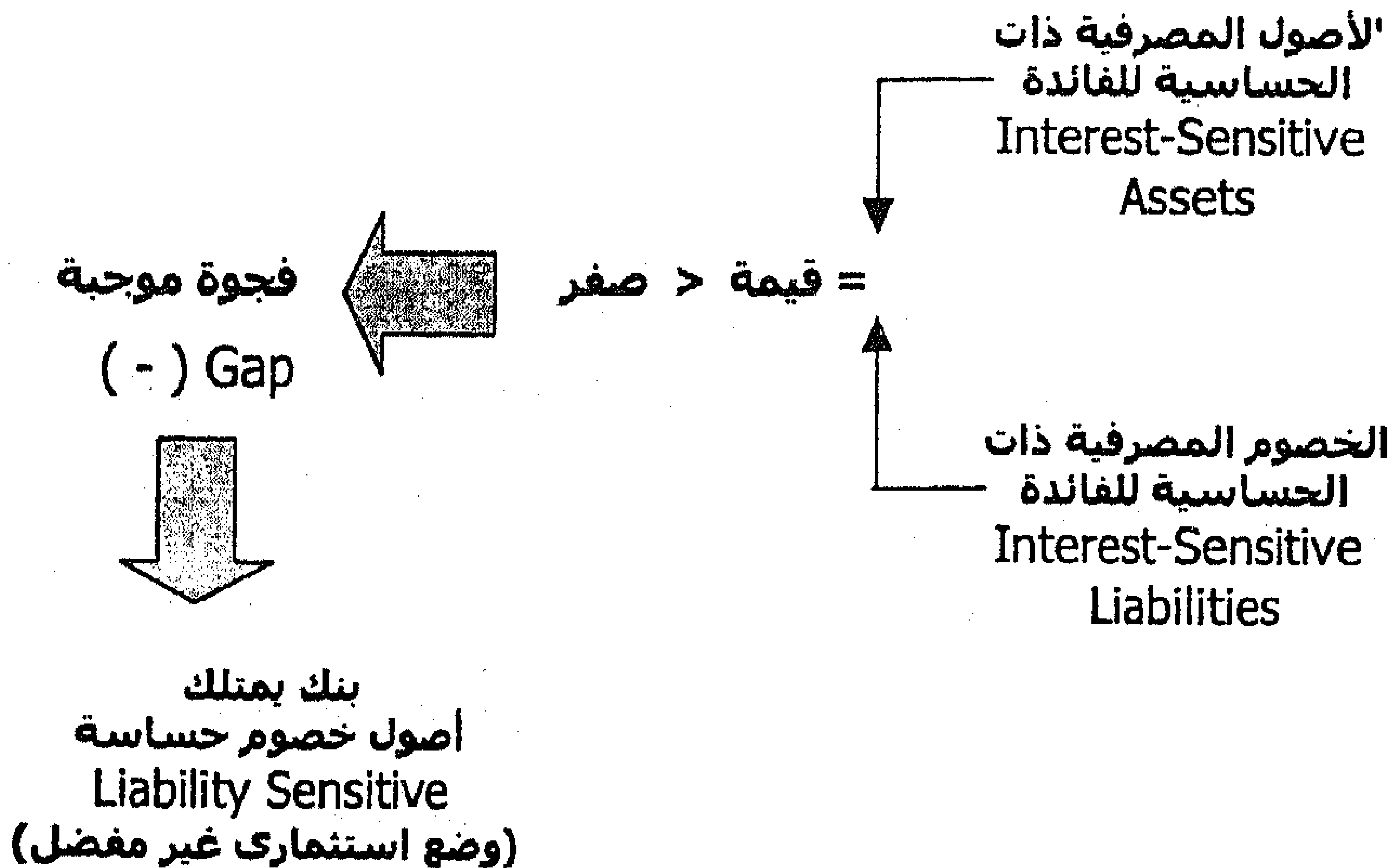
بمعنى أن ناتج المعادلة (١) يغل قيمة أكبر من الصفر. ويشار إلى هذا الوضع بأن البنك يمتلك أصول حساسة Asset Sensitive. وهو ما يعد وضــعا اســتثماريا مفضلا. لأن ذلك يعنى أن الفوائد التى يحصل عليها البنك من استثماره لأصوله (عوائد الأوراق المالية، الائتمان المصرفى)، يفــوق الفوائد التى يقوم بسدادها عن التزاماته (الفوائد المدفوعة للعملاء، وفوائــد القــروض التى اقترضها البنك)، أى أن المحصلة تمثل ربحية، ويبسط الشكل (٧-٥) مفهوم الفجوة الموجبة لحساسية الفائدة ودلالتها.

وفى المقابل، إذا أسفرت عملية إعادة التقييم لأصول وخصوم البنك عــبر الفــترات الزمنية المختلفة عن وجود فجوة سالبة Negative Cap، بمعنى أن الأصول ذات الحساسية للفائدة أقل من الخصوم ذات الحساسية لــلفائدة، أى أن نــاتج المعادلــة (١) يغل قيمة أقل من الصفر، فإن هذا الوضع يمثل بنك يمتلك خصوم حساسة Liability Sensitive ، ويعد وضع غيــر مفضل من وجهة النظر الاستثمارية، لأن الأصول المستثمرة للبنك تغــل عوائــد أقل من الفوائد التى يسددها البنك عن التزاماته، وذلك على النحو المبين بالشكل (٧-٦).

شكل ٧-٥: الفجوة الموجبة لحساسية فائدة الاستثمار ودلالتها
IS Positive Gap



شكل ٧-٦: الفجوة السالبة لحساسية فائدة الاستثمار ودلالتها
IS Negative Gap



مثال (١)

أسفرت عملية إعادة التقييم السعرى لأصول وخصوم البنكين س،ص خلال فترة زمنية معينة عن امتلاكهما لأصل ذات حساسية للفائدة قيمتها ٥٠٠ مليون جنيه للبنك الأول، ١٥٠ جنيه للبنك الثانى. وخصوم ذات حساسية للفائدة قيمتها ١٠٠ و ٢٠٠ مليون جنيه على التوالى. المطلوب، احتساب فجوة حساسية الفائدة لكل بنك، والدلالة الاستثمارية لكل منها؟

الحل

بتطبيق المعادلة التالية (معادلة ١):

$$IS\ CAP = ISA - ISL$$

فإن،

فجوة حساسية الفائدة للبنك س = ٥٠٠ – ١٠٠

= ٤٠٠

فجوة حساسية الفائدة للبنك ص = ١٥٠ – ٢٠٠

= – ٥٠

وتدل نواتج تطبيق المعادلة على ما يلى:

(أ) فجوة حساسية الفائدة للبنك (س) هى فجوة موجبة، وهو ما يعنى أن البنك يمتلك أصول حساسة Asset Sensitive، ويدل ذلك على أنه فى وضع مفضل من الناحية الاستثمارية. فالعوائد المتولدة من أصوله المستثمرة تفوق الفوائد التى يقوم بسدادها عن التزاماته.

(ب) فجوة حساسية الفائدة للبنك (ص) هى فجوة سالبة، أى أن هذا البنك يمتلك خصوم حساسة Liability Sensitive، ويعنى ذلك أن البنك يتمتع بوضع غير مفضل من الناحية الاستثمارية. فالعوائد المتولدة من أصول المستثمرة تقل عن الفائدة التى يقوم بسدادها عن التزاماته.

ويمكن الوصول إلى فجوة حساسية الفائدة من خلال صيغ رياضية أخرى، أهمهم الصيغتين التاليتين:

١- الفجوة النسبية لحساسية الفائدة Relative IS GAP :

ويتم احتسابها من خلال المعادلة التالية:

$$R\ IS\ GAP = \frac{ISGAP}{BS} \quad \text{------} \ (2)$$

حيث،

R IS GAP = الفجوة النسبية لحساسيه الفائدة
Relative Interest-Sensitive

IS GAP = فجوة حساسية الفائدة Interest-Sensitive

BS = حجم البنك (مقاسا بقيمة إجمالى أصوله)
Bank Size

بمعنى،

الفجوة النسبية لحساسية الفائدة = فجوة حساسية الفائدة / حجم البنك

فـــإذا كانت الفجوة النسبية لحساسية الفائدة قيمتها موجبة، بمعنى أن نـــاتج المعادلة (٢) يغل قيمة أكبر من الصفر، فذلك يعنى أن البنك يمتلك أصـــول اســـتثمارية حساســـة، وهـــو ما أشرنا إليه بالوضع الاستثمارى المفضل.

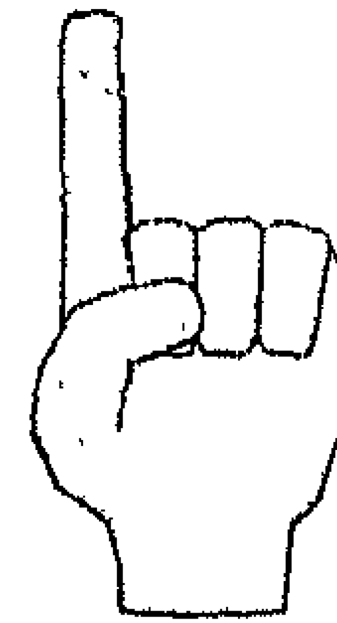
أمـــا إذا غل ناتج المعادلة (٢) قيمة أقل من الصفر، فذلك يعنى أن الفجوة النسبية لحساسية الفائدة هى فجوة سالبة، ويوصـف البنك بأنه يمتلك خصـــوم حساسة، وهو ما يمثل وضعا استثماريا غير مفضلا. وذلك على النحو الموضح بالشكل (٧-٧).

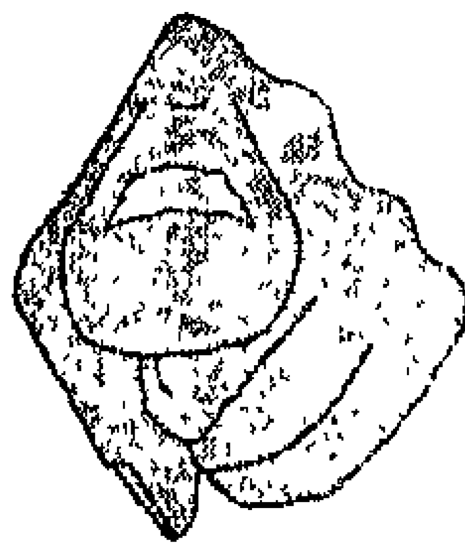
شكل ٧-٧: الفجوة النسبية لحساسية فائدة الاستثمار ودلالتها
Relative Interest-Sensitive GAP

الفجوة النسبية لحساسية الفائدة = فجوة حساسية الفائدة / حجم البنك

= ناتج المعادلة

أكبر من صفر	أقل من صفر
فجوة نسبية موجبة (+) Relative IS GAP	فجوة نسبية سالبة (-) Relative IS GAP
بنك يمتلك أصول استثمارية حساسة Assets Sensitive (وضع استثمارى مفضل)	بنك يمتلك خصوم حساسة Liability Sensitive (وضع استثمارى غير مفضل)





٢- معدل حساسية الفائدة Interest Sensitivity Ratio :

ويتم احتسابه باستخدام المعادلة التالية:

$$ISR = \frac{ISA}{ISL} \quad (3)$$

حيث ،

ISR = **معدل حساسية الفائدة** Interest Sensitivity Ratio

ISA = **الأصول ذات الحساسية للفائدة** Interest-Sensitive Assets

ISL = **الخصوم ذات الحساسية للفائدة** Interest-Sensitive Liability

بمعنى أن،

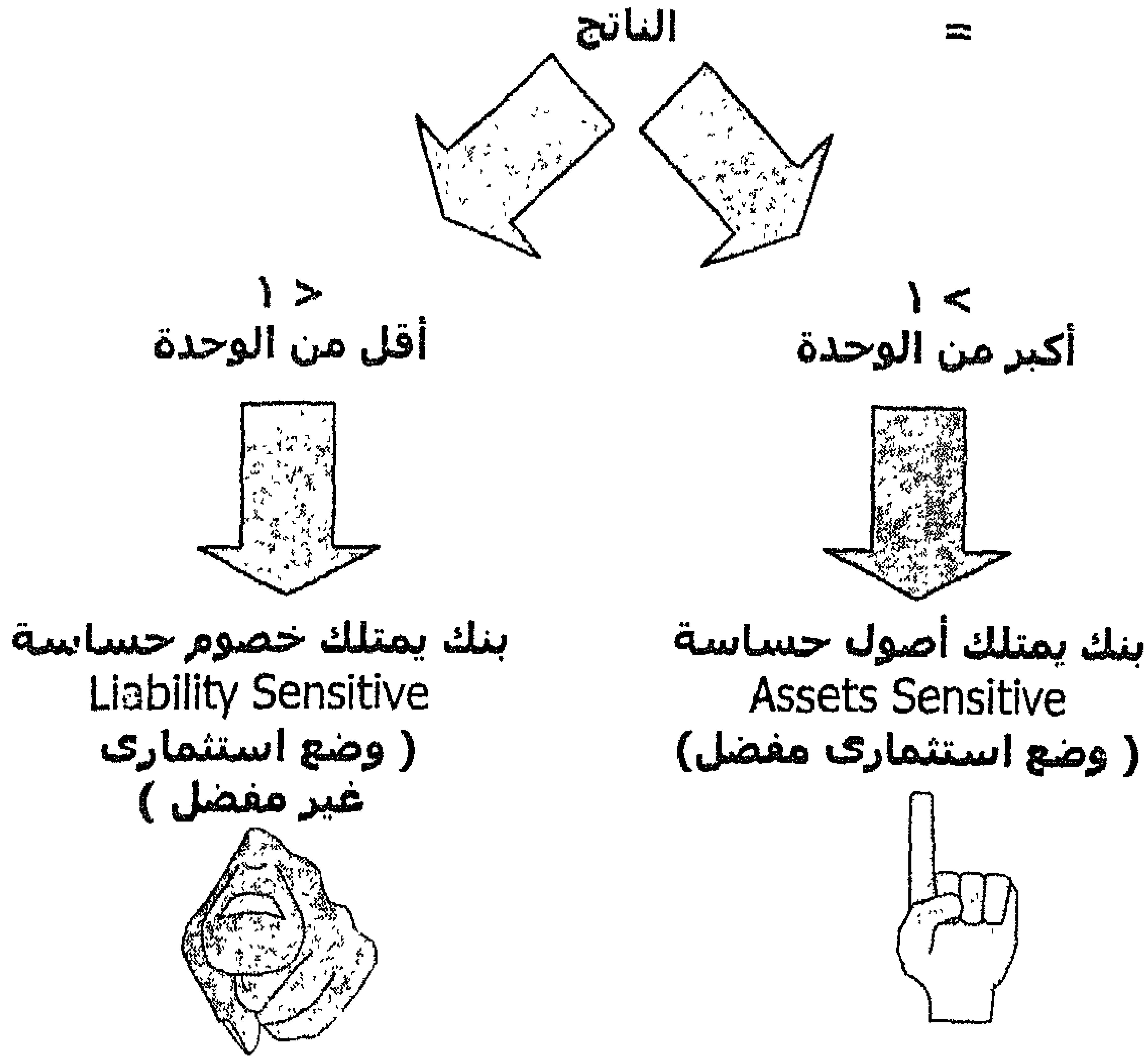
معدل حساسية الفائدة = **الأصول ذات الحساسية للفائدة** / **حجم الخصوم ذات الحساسية للفائدة**

فـــإذا جاءت قيمة معدل حساسية الفائدة أكبر من الوحدة (أكبر من واحـــد صحيح)، يوصف البنك بأنه يمتلك أصول حساسة، أى فى وضع استثمارى مفضل.

وفى المقـــابل إذا جاءت قيمة معدل حساسية الفائدة أقل من الوحدة، بمعنى أنه ناتج المعادلة (٣) يغل قيمة أقل من الواحد الصحيح، فيشار إلى أن البـــنك يمتلك خصوم حساسة، وبالتالى فهو فى وضع استثمارى غير مفضل، وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل(٧-٨).

شكل ٧-٨: معدل حساسية الفائدة على الاستثمار ودلالتها
Interest Sensitivity Ratio

معدل حساسية الفائدة = الأصول ذات الحساسية للفائدة / الخصوم ذات الحساسية للفائدة



مثال (٢)

أحسب معدل حساسية الفائدة ISR للبنك س ، ص ، فى صور معطيات المثال ١ .

الحـل

بتطبيق المعادلة التالية (معادلة ٣):

$$ISR = \frac{ISA}{ISL}$$

فإن،

معدل حساسية الفائدة للبنك س = ٥٠٠ ÷ ١٠٠

= ٥

معدل حساسية الفائدة للبنك ص = ١٥٠ ÷ ٢٠٠

= ٠,٧٥

وتدل نواتج تطبيق المعادلة على ما يلى:

(أ) معدل حساسية الفائدة للبنك س أكبر من الواحد الصحيح، ويعنى ذلك أن البنك يمتلك أصول حساسية، ويدل ذلك على أنه فى وضع استثمارى مفضل. فالعوائد المتولدة من أصوله المستثمرة تفوق الفوائد التى يقوم بسدادها عن التزاماته.

(ب) معدل حساسية الفائدة للبنك هى أقل من الواحد الصحيح، ويعنى ذلك أن البنك يمتلك خصوم حساسة، وهو ما يدل على أنه فى وضع استثمارى غير مفضل.

(ج) نواتج تطبيق المعادلة (٣) تشير إلى نفس الاستخلاصات التى تم التوصل إليها من نواتج المعادلة (١) بالمثال السابق.

وتستخدم حاليا معظم البنوك العالمية أساليب قائمة على الحاسبات الآلية Computer based Techniques فى تحليل فجوة حساسية الفائدة لعدد من الفترات الزمنية المختلفة، تبدأ من ٢٤ ساعة قادمة وحتى ١٢٠ يوما، ويقدم الجدول (٧-١) نموذجا مبسط لنتائج تحليل الفجوة بواسطة الحاسبات الآلية لأحد البنوك التجارية، بينما يعكسها بيانيا الشكل(٧-٩).

جدول ٧-١: نموذج لنتائج تحليل الفجوة بالحاسب الآلى

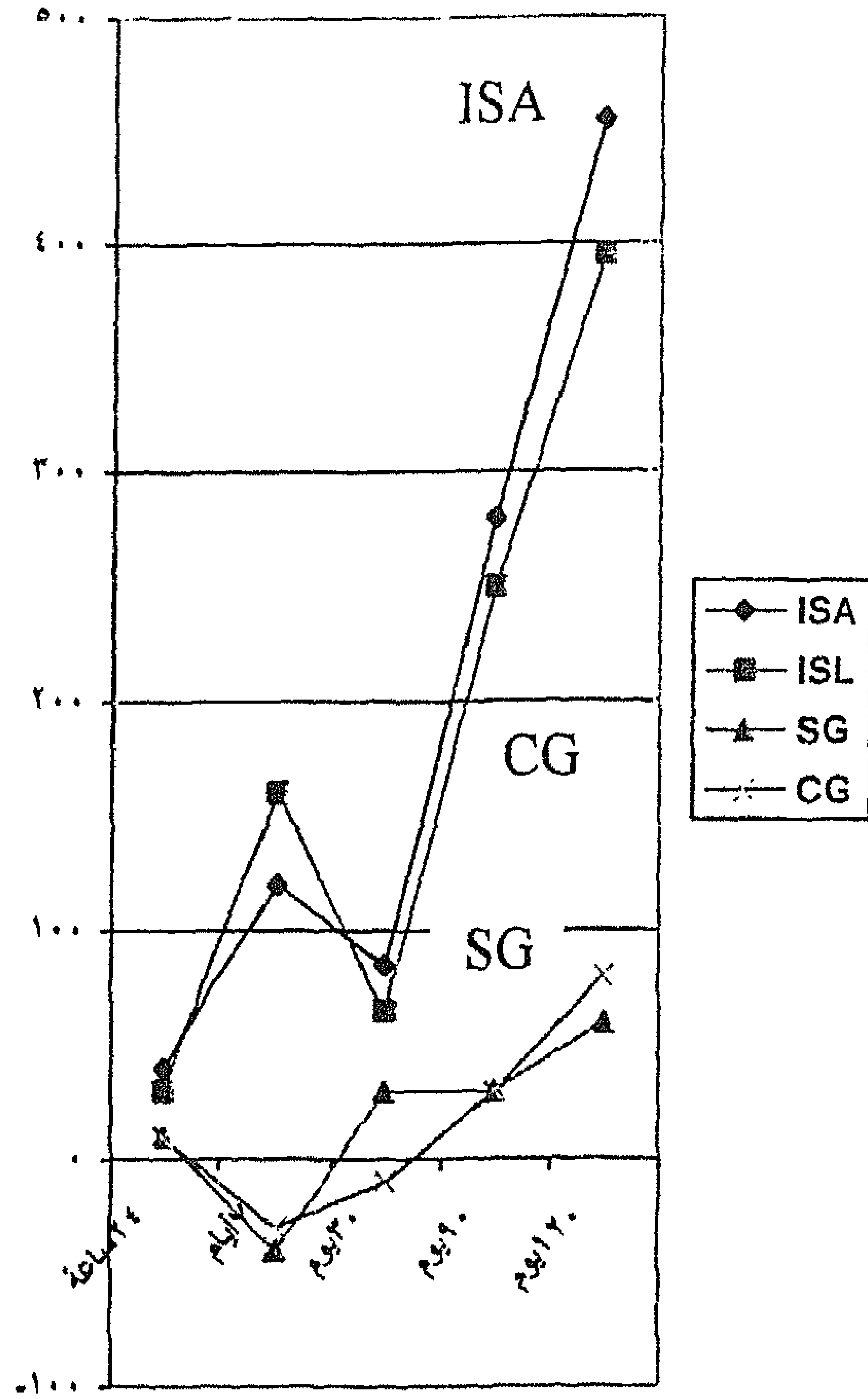
الفترة الزمنية التى يغطيها التحليل	ISA الأصول ذات الحاسبة للفائدة	ISL الخصوم ذات الحساسية للفائدة	SG حجم الفجوة Size of Gap	CG الفجوة المتراكمة Cumulative Gap
لمدة ٢٤ ساعة قادمة	٤٠	٣٠	+ ١٠	+ ١٠
لمدة ٧ ايام قادمة	١٢٠	١٦٠	- ٤٠	- ٣٠
لمدة ٣٠ يوم قادمة	٨٥	٦٥	+ ٢٠	- ١٠
لمدة ٩٠ يوم قادمة	٢٨٠	٢٥٠	+ ٣٠	+ ٢٠
لمدة ١٢٠ يوم قادمة	٤٥٥	٣٩٥	+ ٦٠	+ ٨٠

أمـــا الجـــدول الـــتالى رقم (٧-٢)، فيقدم عينة من تحليل حساسية الفجـــوة لأحـــد البنوك التجارية، متضمنا النتائج التى أسفرت عنها عملية التقييم للأصول والخصوم ذات الحساسية للفائدة (القيمة بالمليون جنيه).

أمـــا الخصوم التى لا تدر عوائد، أو الخصوم التى لا يترتب عليها ســـداد فوائـــد، فلا تظهر بطبيعة الحال أمامها أى قيمة، نظرا لأن تحليل الحساسية لا يشملها.

كمـــا يظهـــر بالجدول أيضا نتائج احتساب كل من، فجوة حساسية الفـــائدة IS GAP ، الفجوة المتراكمة Cumulative Gap ، معدل حساسية الفائدة ISR .

شكل ٧-٩: التمثيل البيانى لناتج تحليل الفجوة بالحاسب الآلى



ISA = الأصول ذات الحساسية للفائدة

ISL = الخصوم ذات الحساسية للفائدة

SG = حجم الفجوة

CG = الفجوة المجمعة

جدول ٧-٢: عينة من تحليل حساسية الفائدة لأحد البنوك التجارية
Sample Interest-Sensitivity Analysis

بنود الأصول والخصوم	القيمة بعد عملية إعادة التعييم السعرى Repricing لكل بند (بالمليون جنيه) عن الفترات الزمنية المستقبلية التالية				
	أسبوع قادم	شهر قادم	ثلاثة شهور قادمه	أكثر من ٣ شهور وأقل من سنة	أكثر من سنه
أولا : الأصول :					
نقدية وأرصدة لدى البنوك الأخرى	١٠٠	-	-	-	-
أوراق مالية قابلة للتداول	٢٠٠	٥٠	٨٠	١١٠	٤٦٠
قروض للعملاء والبنوك	١٤٠٠	٢٦٠	٣٦٠	٣٧٠	٧١٠
أصول ثابتة (مبانى، أجهزة، وغيره)	-	-	-	-	-
إجمالى الأصول ذات الحساسية للفائدة ISA	١٧٠٠	٣١٠	٤٤٠	٤٨٠	١١٧٠
ثانيا : الخصوم :					
أرصدة مستحقة للبنوك	٨٠٠	١٠٠	-	-	-
ودائع العملاء	٥٠	٥٠	-	-	-
قروض طويلة الأجل	٩٥٠	٤٥٠	٤٥٠	١٥٠	٣٠٠
خصوم أخرى					١٠٠
حقوق المساهمين وصافى الأرباح					٧٠٠
إجمالى الخصوم ذات الحساسية للفائدة IS	١٨٠٠	٦٠٠	٤٥٠	١٥٠	١١٠٠
IS GAP	١٠٠-	٢٩٠-	١٠-	٣٣٠+	٣٧٠+
C GAP	١٠٠-	٣٩٠-	٤٠٠-	٧٠-	صفر
ISR	٠,٩٤	٠,٥١	٠,٩٧	٣,٢	١٠,٦
البنك يمتلك	خصوم مساهمة	خصوم حساسة	خصوم حساسة	أصول حساسة	أصول حساسة

ISA = الأصول ذات الحساسية للفائدة
Interest-Sensitive Assets

ISL = الخصوم ذات الحساسية للعائدة
Interest-Sensitive Liability

IS GAP = فجوة حساسية الفائدة Interest-Sensitive GAP

C GAP = الفجوة المتراكمة Cumulative GAP

ISR = معدل حساسية الفائدة Interest-Sensitive Ratio

$$= \frac{ISA}{ISL}$$

٧-٤إدارة محفظة البنك الاستثمارية

عندما تقوم البنوك باستثمار أصولها في الأوراق المالية فهي في الواقع تدير تشكيلة أو توليفة متنوعة من الأوراق المالية تضم ، **السندات** Bonds (بمـا فيهـا أذونات الخزانة وشهادات الإيداع القابلة للتداول)، **الأسـهم** Stocks بأنواعها كالأسهم العادية Common Stocks ، والأسهم الممتازة.

ويطلق على هذه التنويعة الاستثمارية من الأوراق المالية المبينة بالشكل (٧-١٠) مصطلح محفظة الأوراق المالية، والتي يمكن تعريفها على النحو التالي[٨] .

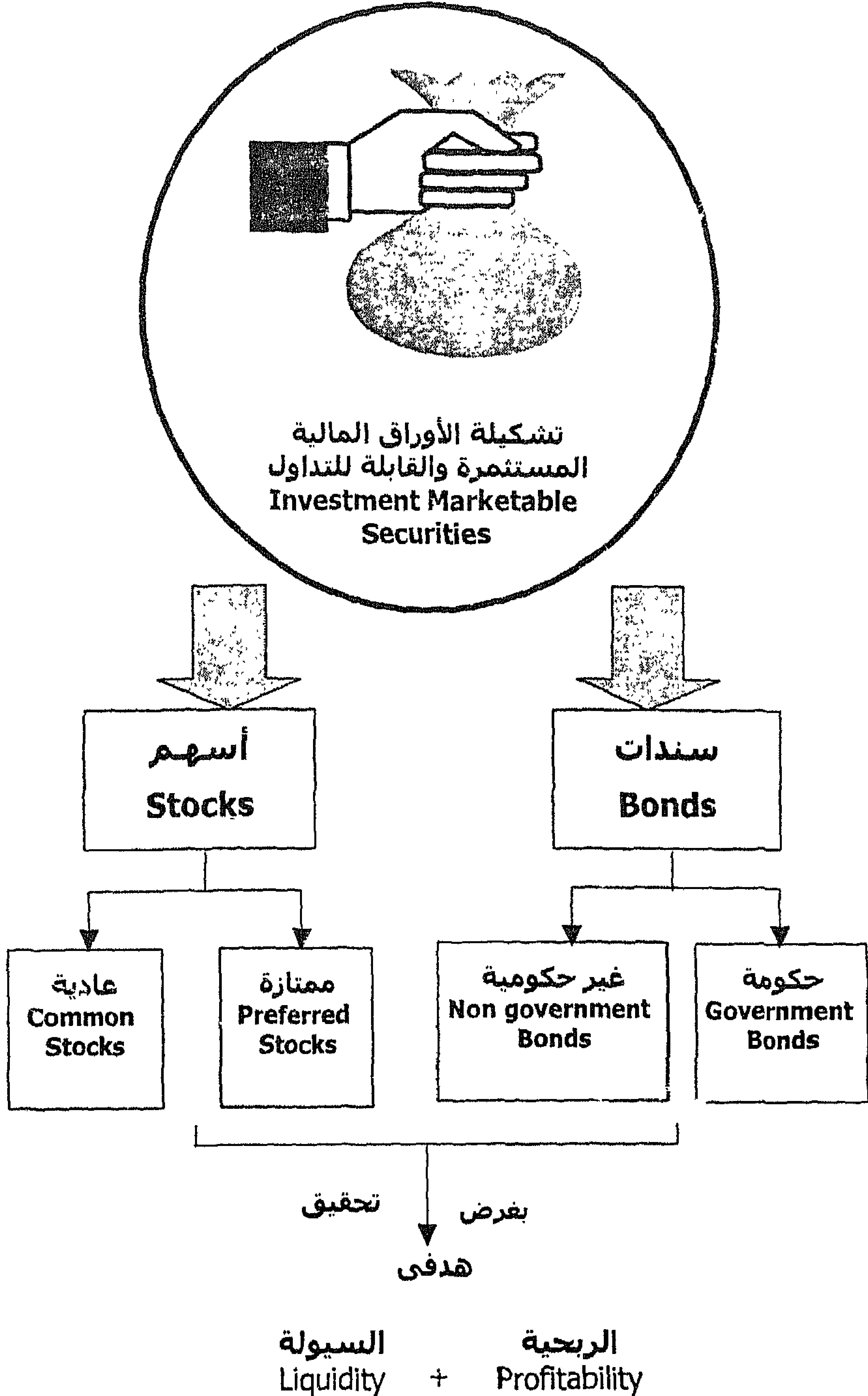
تشيـر محفظـة البنـك الاستثماريـة من الأوراق الماليـة Bank's Investment Portfolio **إلى التشكيلة المتنوعة من الأوراق المالية التى يستثمرها البنك بغرض تحقيق هدفى الربحية والسيولة.**

ونتناول فيما يلي تناول موجز لأهم عناصر تلك المحفظة الاستثمارية[٩].

١/٤/٧ السندات:

تعتبر السندات Bonds بمثابة **صكوك مديونية** Debt Instrument تعطي لحاملها (البنك المستثمر) الحق في استرداد قيمتها الاسمية Par Value عندما يحين تاريخ الاستحقاق، ويحصل بمقتضاها على فائدة بصفة دورية، وفقا للمعدل المحرر المكتوب على السند. وعادة ما تكون الفائدة الدورية فى شكل نسبة مئوية من القيمة الأسمية، تصرف على شكل كوبونات، تسمى معدل فائدة كوبون السند Coupon Interest Rate .

شكل ٧-١٠: محفظة البنك الاستثمارية
Bank's Investment Portfolio



والسعر الذى يباع به السند فى سوق المال يطلق عليه القيمة السوقية للسند Market Value، وهى قد تساوى أو تزيد أو تقل عن القيمة الأسمية، وهو ما يعنى وجود احتمال لأن يحقق البنك المستثمر للسند أرباح رأسمالية أو يتعرض فى المقابل لخسائر رأسمالية.

ومع ذلك فإن الثبات النسبى فى العائد المتولد من السندات. يترتب عليه ثباتا فى قيمتها السوقية أيضا، وهو ما يعنى تعرض البنك المستثمر للسند لقدر منخفض نسبيا من مخاطر انخفاض القيمة السوقية.

ويستخلص مما تقدم، أن القيمة السوقية للسند المستثمر تتحدد وفقا لدرجة المخاطر التى يتعرض لها، والتى تعتمد بدورها على المركز المالى للجهة المصدرة له. وعلى مستوى أسعار الفائدة السائدة فى السوق، فعلى سبيل المثال تصنف بعض السندات التى تصدر فى الدول الغربية وفقا لدرجة تعرضها للمخاطر.

ومن الملاحظ أنه في حالة تعرض الجهة المصدرة للسند للإفلاس فإن حملة السندات يكون لهم الأولوية في الحصول على مستحقاتهم من أموال التصفية.

أما من حيث العائد فيحصل حملة السندات على قدر ثابت من الفوائد في تواريخ محددة، بغض النظر عن الأرباح والخسائر التي نجم عنها نشاط الجهة المصدرة للسند. ويتمثل تاريخ استحقاق السند فى التاريخ المحدد لسداد قيمته الاسمية.

ومع ذلك فقد تشترط الجهة المصدرة للسند أن يكون لها الحق إذا رغبت فى استرداده، أى إعادة شرائه من المستثمر وإعطائه قيمة تفوق القيمة الاسمية للسند تعويضا له. ويطلق على تلك العملية استدعاء السند Call Provision . أما الزيادة التى يحصل عليها البنك المستثمر نتيجة قيام الجهة المصدرة للسند باستدعائه تسمى علاوة الاستدعاء Call Premium.

ويعتبر حق الاستدعاء بمثابة ميزة للجهة المصدرة للسند، ففى حالة انخفاض أسعار الفائدة فى السوق عن سعر الفائدة المدفوع للحامل السند، يمكن لهذه الجهة المصدرة استدعاء سنداتها، بدلا من الاستمرار فى دفع فوائد أعلى مما هو سائد فى سوق المال.

ويطلق على السندات التى يقوم البنك المستثمر من جانبه ببيعها بقيمة أقل من قيمتها الاسمية، نظرا لانخفاض معدل فائدة السند (معدل فائدة الكوبون) عن معدلات الفائدة السائدة فى السوق **بالسند المخصوم** Discount bond.

وفى المقابل فإن السندات التى يبيعها البنك المستثمر بسعر أعلى من قيمتها الاسمية، نظرا لارتفاع معدل فائدة كوبوناتها عن معدلات الفائدة السائدة فى السوق، وذلك بغرض تحقيق مكاسب رأسمالية يطلق عليها السندات المرتفعة Premium bond.

ويستخلص مما تقدم أن السندات تتصف بثلاثة خصائص رئيسية، هي: (أ) الاستقرار النسبى للعائد، (ب) التعرض لدرجة أقل من مخاطر انخفاض القيمة السوقية، (ج) التعرض لدرجة أقل من مخاطر الافلاس.

ويمكن تصنيف السندات إلى نوعين أساسيين ، هما:

١- السندات الحكومية Government Bonds :

وتتمثل في الصكوك التي تصدرها الحكومة ، وأذونات الخزانة ، وما شابه ذلك، ونظرا لأن هذا النوع من السندات لا يتعرض تقريبا لمخاطر عدم استرداد القيمة ، فعادة ما يكون معدل الفائدة عليه منخفضا نسبيا. ويرجع انخفاض تعرض السندات لمخاطر عدم الاسترداد إلى أن قدرة الحكومة تعتبر لا نهائية على السداد ، طالما أنها تستطيع إصدار المزيد من أوراق النقد حال رغبتها في ذلك.

٢- السندات الغير حكومية Nongovernmental Bonds :

وهى الصكوك المصدرة من الجهات الغير حكومية ، ومن أمثلتها شهادات الإيداع القابلة للتداول التى تصدرها البنوك التجارية الأخرى، أو ما تصدره منظمات الأعمال من سندات. وغنى عن البيان أن هذه السندات تتعرض نسبيا لمخاطر عدم استرداد القيمة بدرجة أعلى من السندات الحكومية، وبالتالي فالفائدة عليها مرتفعة مقارنة بفوائد السندات الحكومية.

١ ويتخذ بعض المحللين من الرهن الضامن للسند كمعيار للتصنيف، حيث يتم تصنيف السندات إلى:

(أ) سندات بضمان Secured Bonds وتتمثل فى تلك السندات التى تقوم الجهة المصدرة لها بتخصيص أو رهن بعض أصولها كضمان لحامل السند (البنك المستثمر).

(ب) سندات بدون ضمان Unsecured Bonds وهى السندات التى لا تقوم الجهة المصدرة للسند برهن بعض أصولها كضمان له.

ويتخذ أيضا تاريخ الاستحقاق كمعيار آخر للتصنيف، فالنمط الغالب من السندات هى التى لها تاريخ استحقاق Regular Bonds ، لأنه يوجد سندات ليس لها تاريخ استحقاق Perpetual Bond ، ويمكن أن يبقيها البنك المستثمر كيفما شاء، أو يتخلص من هذا الاستثمار ببيعه فى سوق المال .

وبجانب التصفيات التقليدية السابقة، فقد استحدثت أنواع جديدة من السندات، تختلف فى خصائصها عن الخصائص التقليدية المتعارف عليها للسند، وأهم هذه الأنواع، هى:

١- سندات الدخل Income Bonds :

وهى السندات التى تعطى لحاملها (البنك المستثمر) فوائد، فى حالة إذا ما حققت الجهة المصدرة للسند أرباح. بالتالى لا يحق لحامل السندات المطالبة بفوائد عن سنة لم تتحقق عنها أرباح. وهو ما يتفق مع توجهات البنوك الإسلامية، وذلك على النحو السابق تناوله.

٢- سندات القوة الشرائية Purchasing Power Bonds:

وهى السندات التى تعطى لحاملها (البنك المستثمر) فائدة متحركة، لمواجهة التضخم أى انخفاض القوة الشرائية للنقود، فعادة ما يحدد لتلك السندات سعر فائدة مبدئى يستمر به العمل لمدة ستة شهور، على أن يعاد النظر فيه دوريا كل نصف سنة، بغرض تعديله ليتلائم مع معدلات الفائدة السائدة فى السوق.

٣- سندات قابلة للتحويل Convertible Bonds :

وتتمثل فى السندات التى تعطى لحاملها (البنك المستثمر) الحق فى تحويلها إذا رغب إلى أسهم عادية للجهة المصدرة للسند، وبطبيعة الحال فإن هذه النوعية من السندات يقل العائد المتولد عنها عن السندات الأخرى الغير قابلة للتحويل.

٤- السندات الرديئة Junk Bonds :

وتتصف تلك السندات بارتفاع درجة مخاطرها، وبالتالى فهى تدر عائد مرتفع، وتستهدف الجهة المصدرة لتلك السندات الرديئة من طرحها استخدام حصيلة بيعها فى شراء جانب كبير من أسهمها لتحسين وضعها فى السوق، مما يجعل الاستثمار فى هذا النوع من السندات محفوفا بقدر كبير من المخاطر.

٥- سندات بدون كوبونات Zero Coupon Bands:

وهى سندات لا تعطى لحاملها (البنك) فائدة سنوية، فهى بدون كوبونات، لكنها تباع بقيمة تقل عن قيمتها الاسمية، وهو ما يمثل تعويض للمستثمر الذى يشترى هذه السندات فى صورة دعم رأسمالى من البداية.

٢/٤/٧ الأسهم:

تعتبـــر الأسهـــم Stocks بمثابة **صكوك ملكية** طويلة الأجل Long-term Equity، بمعنى أنها ليست لها تاريخ استحقاق ، ولكن مسئولية حاملها (البنك المستثمر) محدودة بقيمة السهم، ولا يحق المطالبة بأرباح إلا إذا قررت الجهة المصدرة للأسهم ذلك. وتأخذ الأسهم ثلاثة قيم، هى:

(أ) القيمة الاسمية Par Value وتتمثل فى القيمة المدونة على وثيقة السهم، وعادة ما ينص عليها فى عقد تأسيس الجهة المصدرة للسهم.

(ب) القيمة الدفترية Book Value وتتمثل بالنسبة للأسهم العادية فى قيمة حقوق الملكية Common Equity مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة.حيث تتكون حقوق الملكية من رأس المال المدفوع، والأرباح المحتجزة والأسهم العادية. أما الأسهم الممتازة فتحسب قيمتها الدفترية بقسمة قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر فى دفاتر الجهة التى أصدرتها على عدد الأسهم الممتازة المصدرة .

(ج) القيمة السوقية Market Value وتتمثل فى قيمة السهم إذا ما تم بيعه فى سوق المال.

ويلاحظ هنا أنه فى حالة تعرض هذه الجهة المصدرة للسهم للإفلاس فإن حملة الأسهم (البنك المستثمر) يحصلون على ما تبقى من أموال التصفية ، والتي قد تكفى أو لا تكفى لسداد مستحقاتهم أو أموالهم التي اشتروا بها تلك الأسهم بغرض الاستثمار.

ويعنى ما تقدم أن الأسهم تتعرض لمخاطر عدم استرداد القيمة بصورة أكبر بكثير من السندات ، لذا فمن الطبيعي أن تميل السياسات الاستثمارية في البنوك إلى تفضيل الاستثمار فى السندات عن الأسهم العادية، لأنه من المفترض أن تسعى البنوك إلى حماية أموال مودعيها من خلال الإحجام عن الاستثمار في مجالات تنطوي على قدر مرتفع من المخاطر. ويمكن التفرقة بين نوعين من الأسهم ، هما:

١- الأسهم الممتازة (المفضلة) Preferred Stocks:

تتيح هذه النوعية من الأسهم لحاملها الحصول على نصاب ثابت من التوزيعات الدورية Fixed dividend. ويلاحظ أن هذه التوزيعات عادة ما تكون نسبة معينة من القيمة الاسمية للسهم الممتاز.

ويأتى حملة الأسهم الممتازة بعد حملة السندات وقبل حملة الأسهم العادية من حيث حصولهم على المستحقات فى حالة التصفية ، لذا فإن مخاطر عدم السداد التي ينطوي عليها السهم الممتاز أعلى من مخاطر السندات، ومن ثم فإن العائد المطلوب على الاستثمار فيها يكون بالتالي أكبر من العائد المطلوب على السندات.

ومع ذلك فإن، حملة الأسهم الممتازة (البنك المستثمر فى حالتنا) يحتفظون بحقهم فى الحصول على مستحقاتهم مستقبلا من أرباح السنوات التى لم يجرى فيها توزيعات وهى التى يطلق عليها التوزيعات المتراكمة Cumulative Dividends، وذلك قبل أن يحصل حملة الأسهم العادية على أى توزيعات. ويعتبر بعض الباحثين هذا الحق بمثابة إحدى الملامح الحمائية لحملة الأسهم الممتازة Protective Feature

ويتضـــح مما تقدم أن الأسهم الممتازة ذات طبيعة مختلطة Hybrid Nature ، أي أنها خليط بين السندات والأسهم العادية، فهي تتشابه

مع السندات في أنها يتولد عنها عائد ثابت كما يحق للجهة المصدرة القيام بعملية استدعاء السهم الممتاز Call Provision .

بينما تتشابه مع الأسهم العادية فى أن كلاهما ليس له تاريخ استحقاق، وأن مسئولية حاملهم محدودة بقيمة الأسهم. كما لا يحق لحملة الأسهم الممتازة كما هو الحال بالنسبة للأسهم العادية مطالبة الجهة المصدرة بأى توزيعات، إذا ما قررت عدم إجراء وتوزيعات.

٢- الأسهم العادية Common Stocks :

لا يحصل حملة هذه النوعية من الأسهم (أي البنك المستثمر في حالتنا) على عائد ثابت، حيث يتوقف العائد المتولد من الأسهم العادية على حجم الأرباح التي حققتها الجهة المصدرة لها.

وبالتالي فإن في حالة تعرض هذه الجهة لخسائر (في إحدى السنوات) وتقرر عدم إجراء توزيعات، فإن حملة الأسهم العادية لا يحصلون مطلقا على أي عائد. فضلاً عن أنه إذا أفلست الجهة المصدرة للأسهم، فإن حملة الأسهم العادية أخر من يحصلون على مستحقاتهم من أموال التصفية، وذلك إذا ما تبقى شئ منها يمكن أخذه.

فإذا كان البنك المستثمر فى السند يحصل على تعهد أو وعد Promise بالحصول على فائدة، فإن البنك المستثمر فى السهم العادى يتوقع Expect الحصول على توزيعات، قد تحدث، أو لا تحدث.

ويتمتع مستثمر السهم العادى ببعض المميزات، ويعانى فى المقابل من بعض العيوب. فمن مميزات حامل السهم العادى أن مسئوليته محددة بحصته فى رأس المال، وحصوله على الأرباح إذا ما قررت الجهة المصدرة ذلك، وحقه فى التصويت فى الجمعية العمومية، وإمكانية نقل ملكية السهم بالبيع. كما يتمتع حملة الأسهم بالأولوية فى شراء الإصدارات الجديدة من الأسهم العادية Preemptive right .

أما العيوب فتتمثل فى أن مستثمر السهم العادى ليس له الحق فى المطالبة بتوزيعات، كما أنها يأتى فى ترتيب متدنى فى حالة التصفيه.

ويستخلص مما سبق أن الأسهم العادية تعد أكثر أنواع الأوراق المالية التي تضمها محفظة البنك الاستثمارية تعرضا لمخاطر عدم السداد، لذا فمن المتوقع أن يكون العائد المطلوب للاستثمار فيها هو أعلى العوائد المطلوبة بالنسبة للأوراق المالية الأخرى.

٧ـ٥ تقييم مكونات المحفظة الاستثمارية

فيما يلي بيان بكيفية تقييم أهم مكونات محفظة البنوك الاستثمارية مـــن الأوراق المالية ، ونعنى بذلك تقييم السندات ، الأسهم الممتازة ، الأسهم العادية.

ويقصد بتقييم الأوراق المالية Valuation تحديد السعر الذى ينبغي أن يتم به شراء تلك الأوراق إذا ما توفرت للبنك الرغبة في ذلك، ويطلق عليه القيمة الحالية للورقة المالية Present Value[٩].

١- تقييم السندات Valuation of Bonds :

يتمثل تقييم السند في تحديد قيمة حالية له، يتمثل فى السعر الذى سيكون عنده البنك المستثمر مستعد حاليا لشراء هذا السند، وهذه القيمة الحالية تتحدد على أساس التدفقات النقدية Cash Flows المتوقعة من هذا السند، والتى تتكون من الفوائد الدورية التى سيتم الحصول عليها طوال فترة حياته (حتى موعد استحقاقه) مضافا إليها القيمة الاسمية التى سيتم استردادها (فى تاريخ الاستحقاق)[١٠].

لذا يتم استخدام المعادلة الرياضية التالية، لاحتساب القيمة الحالية للسند[١١]:

$$V_B = 1\ I\frac{1}{(1+K_d)1} + I\frac{1}{(1+K_d)2} + \text{-----} + I\frac{1}{(1+K_d)n} + M\frac{1}{(1+K_d)n}$$

والتى يمكن إعادة صياغتها على النحو التالى

$$V_B = \sum_{t=1}^{N} I\frac{1}{(1+K_d)\,t} + M\frac{1}{(1+K_d)n} \quad \text{------} (4)$$

حيث ،

VB = قيمة السند الحالية Value of Bond

I = عائد الكوبون Coupon Interest Payment

= معدل فائدة الكوبون Coupon Interest Rate القيمة الاسمية للسند Par Value

K_d = معدل الفائدة المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار degree of Risk.

M = القيمة الاسمية للسند (القيمة في تاريخ الاستحقاق (Maturity Value

N = عدد السنوات التي تستحق بعدها قيمة السند No. of Years

$\sum$= علامة مجموع Sigma تغطى الفترات من t = ١ حتى N.

ويتم الوصول إلى عائد الكوبون I باستخدام المعادلة التالية :

$$I = M \times R$$

حيث ،

I = عائد الكوبون Coupon Interest

M = القيمة فى تاريخ الاستحقاق Maturity Value

R = معدل فائدة الكوبون Rate

وتمثل $\frac{1}{(1 + k_d)^1}$ القيمة الحالية لجنيه واحد يستحق بعد عام بمعدل خصم قدرة k_d (سعر الفائدة المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار)، والذى يمكن الحصول عليه مباشرة دون الحاجة لاحتسابه من خلال جداول القيمة الحالية Present Value Table (بملاحق المرجع).

مثال ٣

بفرض أن إحدى البنوك يرغب فى استثمار أمواله فى سندات ، تبلغ القيمة الاسمية للسند الواحد ١٠٠٠ جنية يستحق بعد سنتين ، ويحصل البنك خلال تلك الفترة على عائد بمعدل ٧% على الكوبون الواحد ، بينما ترى الإدارة المصرفية أن معدل العائد المقبول لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار هو ١٠% فما هي قيمة السند من وجهة نظر البنك؟.

الحل

أولا : احتساب عائد الكوبون عن كل عام، بتطبيق المعادلة التالية:

عائد الكوبون = القيمة الاسمية للسند فى تاريخ الاستحقاق × معدل فائدة الكوبون

= ١٠٠٠ × ٧ %

= ٧٠ جنية

ثانيا : تقييم السند من وجهة نظر البنك، بتطبيق المعادلة ٤ :

القيمة الحالية للسند =

$$= ٧٠ \times \frac{١}{(١ + ٠,١٠)^{١}} + ٧٠ \times \frac{١}{(١ + ٠,١٠)^{٢}} + ١٠٠٠ \times \frac{١}{(١ + ٠,١٠)^{٢}}$$

القيمة الحالية للجنية واحد يستحق فى نهاية السنة الأولى بمعدل خصم ١٠%	القيمة الحالية للجنية واحد يستحق فى نهاية السنة الثانية بمعدل خصم ١٠%
يمكن إيجادها مباشرة من جدول القيمة الحالية بالكشف فى الصف الأول لأن الاستحقاق بعد سنة تحت معدل ١٠%	يمكن احتسابها أو إيجادها مباشرة من جدول القيمة الحالية بالكشف فى الصف الثاني (الاستحقاق فى نهاية السنة الثانية) تحت معدل ١٠%
سنجدها = ٠,٩٠٩١	سنجدها = ٠,٨٢٦٤

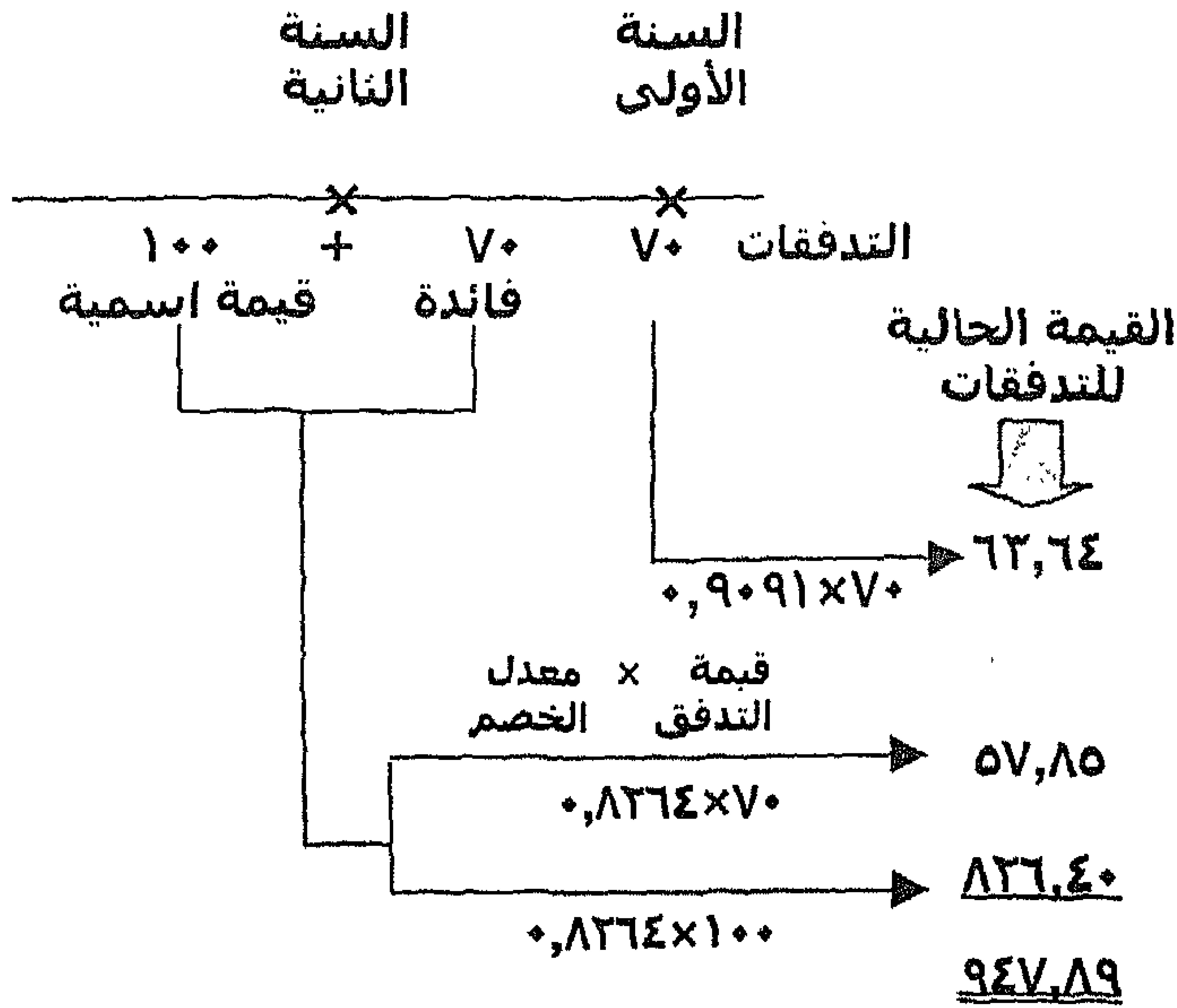
$$= ٧٠ \times ٠,٩٠٩١ + ٧٠ \times ٠,٨٢٦٤ + ١٠٠٠ \times ٠,٨٢٦٤$$

$$= ٦٣,٦٤ + ٥٧,٨٥ + ٨٢٦,٤٠$$

$$= ٩٤٧,٨٩$$

ويمكن التعبير بيانيا عن القيمة التى يتم التوصل إليها باستخدام الخط الزمنى للسند Time Line الموضح بالشكل (٧-١١) .

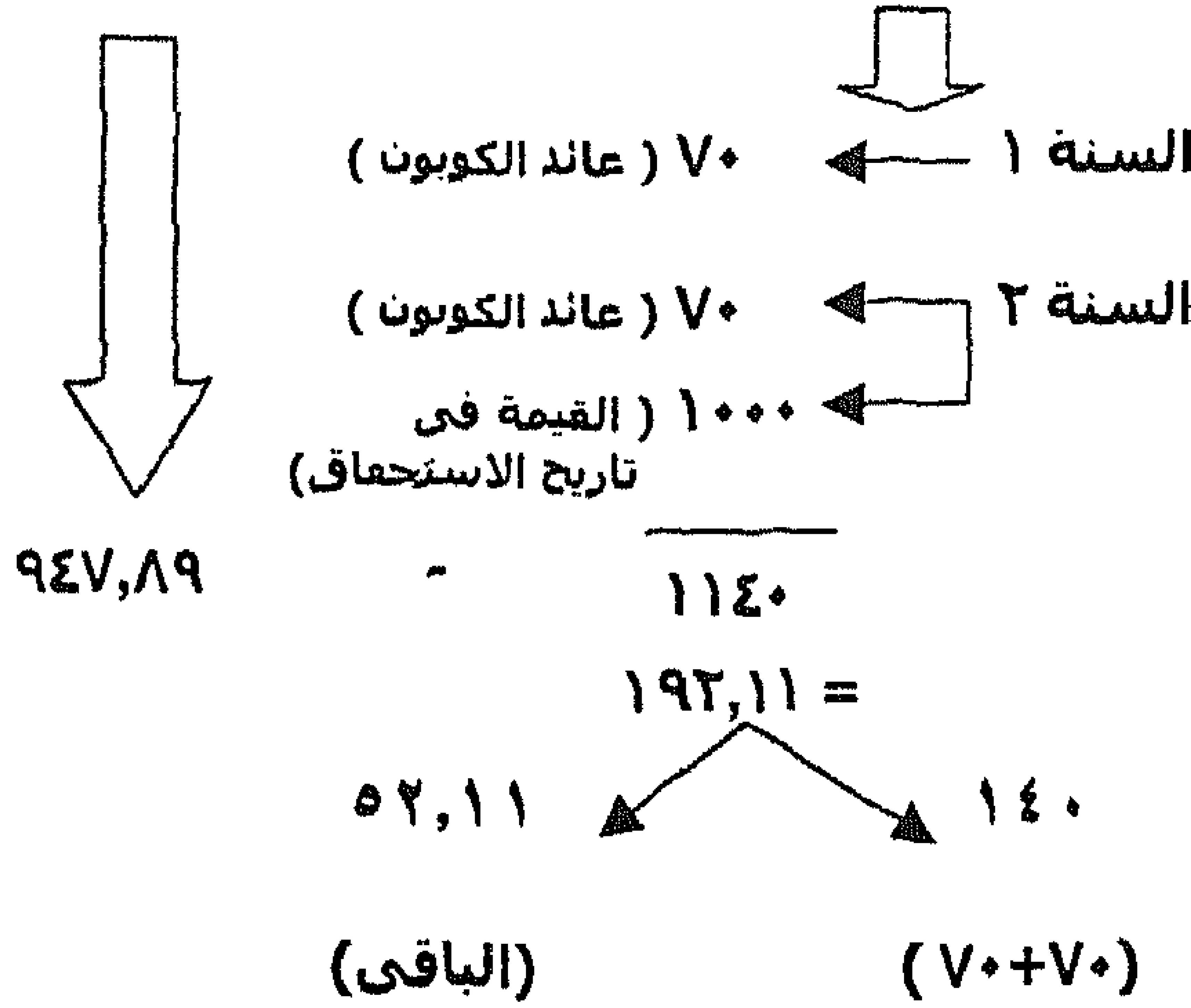
شكل٧-١١: الخط الزمني لتقييم السند
Time Line for Bond



غلة السند Bond Yield :

تعبر غلة السند عن الفرق الذي سيحصل عليه البنك بين قيمة التدفقات النقدية الداخلة من السند وبين القيمة الحالية له، فإذا أخذنا المثال السابق، يمكننا احتساب غلة السند على النحو التالي:

التدفقات النقدية الداخلة للبنك من السند (بالجنية) :



٢- تقييم الأسهم الممتازة Valuation of Preferred Stocks :

تعبر القيمة السوقية الحالية للأسهم الممتازة فى السعر الذى يقبله المستثمر لشراء هذه الأسهم الأن، ويحكم هذا السعر عاملين أساسيين، الأول هو التوزيعات الثابتة، والتى سبق وأن أشرنا أنها تحتسب كنسبة مئوية من قيمته الأسمية. أما العامل الثانى فهو معدل العائد المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار*.

(*) The Required Rate of Return on preferred Stock with this degree of risk.

ويتم احتساب القيمة السوقية الحالية للأسهم الممتازة باستخدام المعادلة التالية:

$$V_P \quad \frac{D_p}{K_p} \quad \text{-------} \quad (5)$$

حيث ،

V_P = القيمة السوقية الحالية Valuation of Preferred Stocks

D_P = نصيب السهم من التوزيعات الثابتة Fixed dividend Payment

K_p = معدل الفائدة المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار Degree of Risk

بمعنى أن،

$$\text{القيمة السوقية الحالية للسهم الممتاز} = \frac{\text{نصيب السهم من التوزيعات الثابتة}}{\text{معدل الفائدة المطلوب}}$$

ويلاحظ أنه؛

تم استخدام الصيغة الرياضية السابقة في معادلة احتساب قيمة السهم الممتاز،لأن السهم الممتاز ليس له أجل استحقاق، كما يتولد عنه عائد ثابت لا يختلف مـــن عام لآخر.

مثال٥

بفرض أن أحد البنوك التجارية يرغب في استثمار أمواله في أسهم ممتازة تبلغ القيمة الأسمية للسهم ١٠٠ جنية ، ونسبة الأرباح الموزعة من الجهة المصدرة لتلك الأسهم تساوى ٩% بواقع ٩ جنيهات للسهم الواحد. ويرى البنك أن معدل العائد المطلوب لهذه النوعية من الاستثمار هو ١٢%، فما هي القيمة السوقية للسهم الممتازة من وجهة نظر البنك؟ أي السعر الذي يقبله البنك لشراء هذا السهم في الوقت الحالي.

الحل

بالتطبيق فى المعادلة ٣ :

$$\text{القيمة السوقية الحالية للسهم } VP = \frac{\text{نصيب السهم من التوزيعات } DP}{\text{معدل الفائدة المطلوب } Kp}$$

$$= \frac{٩}{٠,١٢}$$

= ٧٥ جنيه

ويعنى ما تقدم ، أن البنك الراغب فى الاستثمار لديه استعداد حاليا لشراء هذا السهم الذى قيمته الاسمية ١٠٠ جنية بسعر ٧٥ جنية.

٣- تقييم الأسهم العادية Valuation of Common Stocks :

يعتمـــد هنا تقييم الأسهم العادية على عاملين مختلفين نسبيا، هما: التوزيعات المستقبلية المتوقعة لهذه الأسهم، مدى رغبة البنك المستثمر من عدمه فى بيع السهم العادى مستقبلا.

لذا غالبا ما يتم استخدام معادلتين لاحتساب قيمة السهم العادى، الأولى تعبر عن رغبة البنك المستثمر فى الاحتفاظ بالسهم العادى إلى مالا نهاية (المعادلة ٦)، والثانية تحتسب القيمة فى حالة رغبة البنك المستثمر فى بيع السهم العادى بعد فترة زمنية معينة (المعادلة ٧). وفيما يلى الصيغ الرياضية للمعادلتين[١٣]:

(أ) معادلة احتساب قيمة السهم العادى فى حالة رغبة المستثمر فى الاحتفاظ بالسهم العادى إلى مالا نهاية:

$$V_S = D^1 \frac{1}{(1+K_d)1} + D_2 \frac{1}{(1+K_d)1} + \frac{1}{(1+K_d)1} .. D_\infty \frac{1}{(1+K)_\infty^\infty} \quad (6)$$

$$= \sum_{t=1}^{\infty} D_t \frac{1}{(1+K_d)t}$$

حيث ،

V_S = القيمة الحالية للسهم العادى Value of Common stock

D_1 = التوزيعات المتوقعة عن السنة الأولىExpected dividends

K_d = معدل الفائدة لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار degree of Risk

$\sum$ = علامة مجموع تغطى الفترات من t=1 وحتى ما لا نهاية

(ب) معادلة احتساب قيمة السهم فى حالة رغبة البنك المستثمر فى بيع السهم العادى بعد فترة زمنية معينة.

$$V_S = \sum_{t=1}^{n} D_E \frac{1}{(1+K_d)1} + SV \frac{1}{(1+K_d)^n} \quad (7)$$

حيث؛

V_S = قيمة السهم الحالية Valuation of Common Stocks

D_E = التوزيعات المتوقعة عن السنة t .

K_d = معدل العائد المطلوب لهذه النوعية من المخاطر Degree of Risk

SV = القيمة التي يتوقع أن يباع بها السهم Selling Expected Value

N = عدد السنوات No. of Years

Σ = علامة مجموع Sigma تغطى الفترات من t = ١ وحتى N

مثال ٦

يرغب أحد البنوك التجارية فى استثمار أمواله فى أسهم عادية تطرحها مؤسسة الحرمين لأعمال الحاسب، وتهدف إدارة البنك إلى بيع هذه الأسهم بعد مضى سنتين من شراءها بسعر ١٤٠ جنية للسهم الواحد ، حيث يتوقع أن تبلغ التوزيعات على السهم الواحد ١٥ جنية في السنة الأولى ، ٢٠ جنية في السنة الثانية.
وترى إدارة البنك أن المعدل المطلوب لهذه النوعية من الاستثمار هي ١٦% ، فما هو السعر الذي يمكن أن يقبله هذا البنك لشراء السهم الواحد؟

الحل

بالتطبيق فى المعادلة ٧:

$$\text{قيمة السهم العادي} = \text{توزيعات سنة١} \times \frac{\text{١}}{(\text{١-معدل الخصم})^{\text{١}}} + \text{توزيعات سنة٢} \times \frac{\text{١}}{(\text{١-معدل الخصم})^{\text{٢}}} + \frac{\text{١}}{(\text{١-معدل الخصم})^{\text{٢}}}$$

$$= \text{١٥} \times \frac{\text{١}}{(\text{١-٠,١٦})^{\text{١}}} + \text{٢٠} \times \frac{\text{١}}{(\text{١-٠,١٦})^{\text{٢}}} + \text{١٤٠} \times \frac{\text{١}}{(\text{١-٠,١٦})^{\text{٢}}}$$

= ١٥ × ٠,٨٦٢١ + ٢٠ × ٠,٧٤٣٢ + ١٤٠ × ٠,٧٤٣٢

= ١٢,٩٣ + ١٤,٨٦ + ١٠٤,٠٥

= ١٣١,٨٤ جنية

ويعنى ذلك أن،

السعر المقبول من وجهة نظر البنك المستثمر لشراء هذا السهم بغرض الاستثمار هو ١٣١,٨٤ جنية.

٧-٦ طبيعة مكونات محفظة البنك الاستثمارية

تبين لنا من التناول السابق لمكونات محفظة البنك الاستثمارية، أن طبيعة الاستثمار في الأوراق المالية تختلف عن طبيعة الاستثمار في الائتمان (القروض)، ويمكننا تلخيص أهم أوجه هذا الاختلاف على النحو التالي :

١- يخدم الاستثمار في الائتمان هدف الربحية ، بينما في المقابل يستهدف الاستثمار في الأوراق المالية تحقيق السيولة والربحية ، حيث

يمكن للبنك تحويل الأوراق المالية إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة بالتصرف في بيعها. أما القروض فلا يستطيع البنك المستثمر بيع الاستثمار أى استرداد قيمة القرض (بتحويله إلى نقدية سائلة) قبل حلول أجل استحقاقه.

٢- تتعرض السندات لقدر أقل من مخاطر عدم استرداد القيمة ، وبالتالي تميل معدلات الفوائد عليها لأن تكون أكثر انخفاضا من معدلات الفوائد على القروض وهو ما يعنى أن معدل العائد الذى يمكن أن تحققه البنوك من وراء الاستثمار فى الائتمان المصرفى يزيد عن معدل العائد الذى يمكنها تحقيقه من وراء الاستثمار فى الأوراق المالية.

٣- في حالة الاستثمار في القروض يوجد اتفاق مباشر بين البنك المقرض (المستثمر هنا) والعميل المقترض، يتحدد فيه قيمة القرض، معدل الفائدة ، الضمانات اللازمة لسداد القرض.

أما في حالة الاستثمار في الأوراق المالية فلا يوجد مثل هذا الاتفاق بين البنك المستثمر وبين الجهة المصدرة للورقة المالية. فالقيمة الاسمية لكل ورقة، ومعدل الفائدة في حالة السندات، ونسبة العائد في الأسهم الممتازة ، والتوزيعات في الأسهم العادية تتحد كلها بواسطة الجهة المصدرة دون تدخل المشترى.

٤- يقتصر العائد المتولد للبنك من الاستثمار في القروض على العوائد المتفق عليها في عقد الائتمان، بينما في المقابل لا تقتصر العوائد المتولدة عن الأوراق المالية على فوائد السندات، والأرباح المحددة للأسهم الممتازة، وتوزيعات الأسهم العادية فقط، بل تتضمن أيضا أي خسائر أو أرباح رأسمالية محتملة قد تترتب على انخفاض أو ارتفاع القيمة السوقية لتلك الأوراق عن القيمة التي اشتراها بها البنك.

ويعنى ذلك أن محتويات العائد من الاستثمار المصرفي في القــروض تختلف عن محتويات العائد من الاستثمار المصرفي في الأوراق المالية. ومع ذلك فإن عند قيام البنك بتقييم الاستثمارات المتاحة أمامه، ينبغى أن يتوافر له بيانات كافية عن ثلاثة متغيرات هامة، هى: التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من كل استثمار، توقيتات حدوث تلك التدفقات، المخاطر التى ينطوى عليها كل استثمار والتى تستخدم كأساس لتحديد معدل العائد المطلوب.

٧ـ٧ مصطلحات مستخدمة

الأوراق المالية القابلة للتداول	Marketable Securities
إدارة الاستثمار المصرفية	Investment Management
نموذج الطرق المتقاطعة	Crossroads Model
المخاطر البديهية	Default Risk
مخاطر السيولة	Liquidity Risk
مخاطر الأعمال	Business Risk
معدل العائد (الغلة)	Rate of Return (Yield)
مخاطر التضخم	Inflation Risk
مخاطر الفائدة	Interest Rate
فجوة حساسية الفائدة	Intrerest-Sensitive Gap
الفجوة النسبية لحساسية الفائدة	Relative IS Gap
معدل حساسية الفائدة	Interest Sensitivity Ratio
محفظة البنك الاستثمارية	Bank's Investment Portfolio
الأوراق المالية المستثمرة	Investment Securities

السندات الحكومية	Government Bonds
السندات الغير الحكومية	Nongovernmental Bonds
الأسهم الممتازة	Preferred Stocks
الأسهم العادية	Common Stocks
تقييم السندات	Valuation of Bonds
تقييم الأسهم	Valuation of stocks
غلة السند	Bond Yield
الطبيعة المختلطة للأسهم الممتازة	Hybrid Nature

٧ـ٨ مراجع الفصل السابع

١- د.طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

2- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

3- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

٤- مرجع رقم ٣.

5- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

٦- د.طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

- د.منير هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.

- ________، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٧- مرجع رقم ٢.

8- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

- ________., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, (Macmillan Publishing Company), 1992 .

9- Aragon, G., Financial Management, (Allyn and Bacon), 1989.

- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .

- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.

- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

- د.طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

10- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

١١- مرجع رقم ٣.

١٢- مرجع رقم ٣.

١٣- مرجع رقم ٣.





نظم المعلومات المصرفية

Bank Information Systems

الفصل الثامن:

أساسيات نظم المعلومات المصرفية

Fundamentals of Bank Information Systems

<u>الأهداف التعليمية للفصل:</u>

- ✓ التعرف على وضع البنوك من ثورة المعلومات والإنترنت
- ✓ شرح المفاهيم والمبادئ والمداخل الأساسية للنظم.
- ✓ تحليل النظرية العامة للنظم، وشرح وظائف النظام.
- ✓ شرح وظائف وأنشطة والوحدات البنائية وعمارة النظم
- ✓ تفسير المفاهيم المختلفة لنظم المعلومات المصرفية.
- ✓ بيان كيفية خلق نظام معلومات مصرفى مبنى على الحاسبات.
- ✓ تصنيف نظم المعلومات المصرفية، وتفسير العلاقة بينهم.
- ✓ توضيح الدور المتمدد لنظم المعلومات المصرفية بالبنوك

٨ ـ ١ البنوك وثورة المعلومات والإنترنت

إذا كان الفكر الاقتصادي التقليدي قد تحدث سلفا عن ثلاثة عناصر أساسية للإنتاج هي الأرض ، رأس المال ، العمل. فالفكر المعاصر يقدم المعلومات كعنصر أساسي رابع. حيث تحول المجتمع الإنساني في هذا القرن من مجتمع صناعي يعيش في ظل المخترعات الصناعية إلى مجتمع معلوماتي ، يقدم باستمرار حلولا متطورة وبدائل لحل المشكلات المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل، وهو ما يعرف الآن بعصر الثورة المعلوماتية Information Revolution.

وتمثل الحاسبات الآلية Computers القوة المحركة لتلك الثورة المعلوماتية.فنظم المعلومات المطبقة حاليا في البنوك، هي النظم القائمة أو المبنية على الحاسبات الآلية CBIS *.



وتلعب نظم المعلومات المصرفية المبنية على الحاسبات، ثلاث أدوار رئيسية فى البنوك، يوضحها الشكل (٨– ١)، هى[١]:

(أ) دعم العمليات التشغيلية:

حيث تقوم بتشغيل التعاملات اليومية للبنوك، فالأداء اليومي حاليا يعجز عن ملاحقة الحجم الحالي من التعاملات المصرفية اليومية Transactions بمختلف البنوك.

(*) CBIS : Computer-based Information Systems

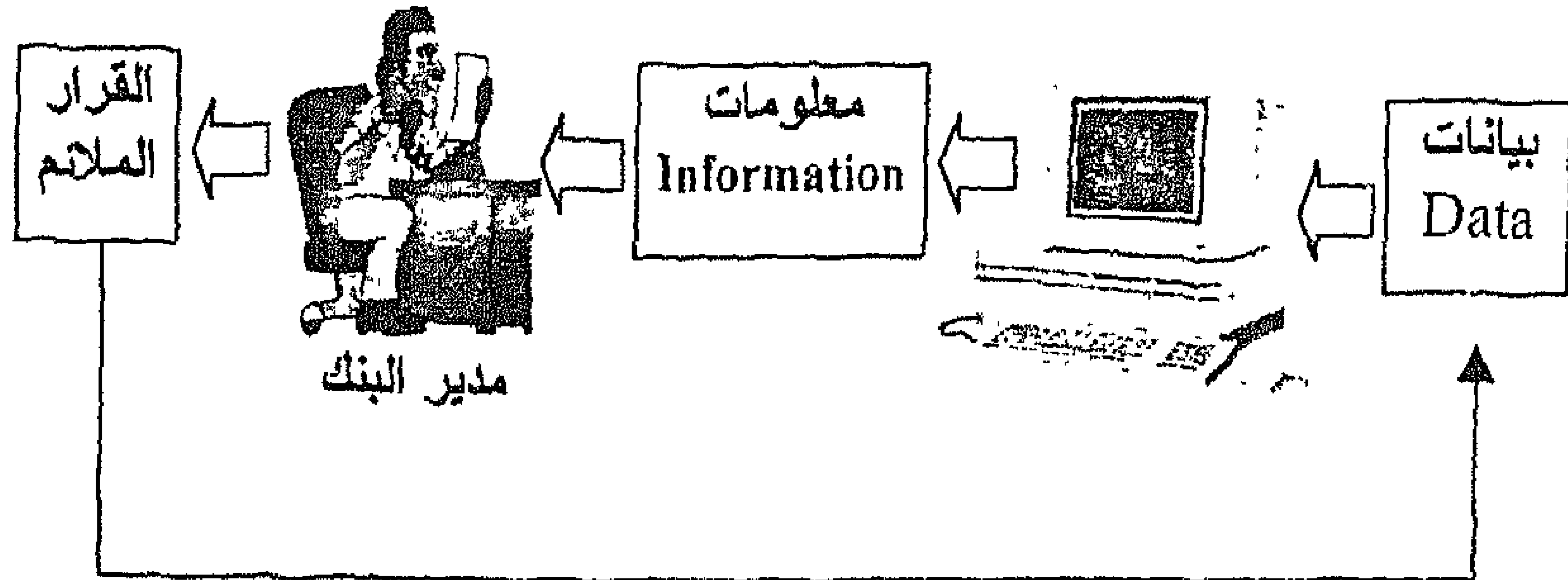
شكل٨-١: الأدوار الأساسية لنظم المعلومات بالبنوك
Fundamental Roles of IS in Banks



(ب) دعم عمليات اتخـــاذ القرار: نتيجة توافر المعلومات المفيدة وما تتيحه الحاسبات مـــن إمكـــانيـــات تحليلـــية وأدوات إحصائية متعـــددة، وقد سبق لنا تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها سلسلة الخطوات التي تنطوي على تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقييم البدائل المختلفة من الحلل، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم القرار المتخذ. ويبسط الشكل التالي (٨-٢) العلاقة بين نظم المعلومات وعملية دعم اتخاذ القرار بالبنوك.

(ج) دعـــم الميزة التنافسية الاستراتيجية للبنوك، فنظم المعلومات توفر معلومات حيـــوية عـــن العملاء، البنوك المنافسة، السوق المصرفي، والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالبيئة المحيطة بالبنك، مما يساعد البنوك على استغلال الفرص المتـــاحة وزيـــادة درجـــة الدقة فى التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وزيادة قدرة البنك على مواجهة منافسيها.

شكل٨-٢: العلاقة بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات بالبنوك



وتعرف الميزة التنافسية الاستراتيجية Competitive Advantage بأنها ذلك الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع أسواقه المستهدفة، وعناصر البيئة المحيطة به، بصورة أفضل من منافسيه، وذلك خلال فترة زمنية طويلة نسبيا (٢).

ومن ناحية أخرى، فقد كان لظهور شبكة الإنترنت، عددا من التداعيات المؤثرة على النشاط المصرفى للبنوك المختلفة، فمن خلال استخدام تقنيات شبكة الإنترنت أمكن لكل بنك محلى(٣): (أ) الاتصال بين البنوك العالمية الأخرى، (ب) التعامل مع البيانات السابحة عبر الشبكة، (ج) التحدث وإدارة المناقشات والحوادث الإلكترونية من خـــلال نقل الرسائل الصوتية Voice Transmission ويعد البريد الإلكترونـــى E-Mail من أكثر التطبيقات شيوعا فى هذا الصدد، (د)الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال نقل الملفات الإلكترونية أو الرسوم أو البرامج المتوافرة بالشبكة، (هـ) إجراء التعاملات وعقد الصفقات ومباشرة بعض الأنشطة التسويقية كالترويج والإعلان عن البنك من خلال الشبكة.

وتعرف **شبكة الإنترنت** Internet بأنها شبكة دولية غير خاضعة لأى تحكم مركزى، تضم بداخلها مجموعات شبكات منتشرة في جميع أنحاء العالم، تقدر بأكثر من ١٠٠ ألف شبكة يستخدمها أكثر من ٢٥٠ مليون مستخدم (حتى عام ٢٠٠٠) فى تبادل وتداول معلومات تشمل جميع فروع المعرفة[٣].

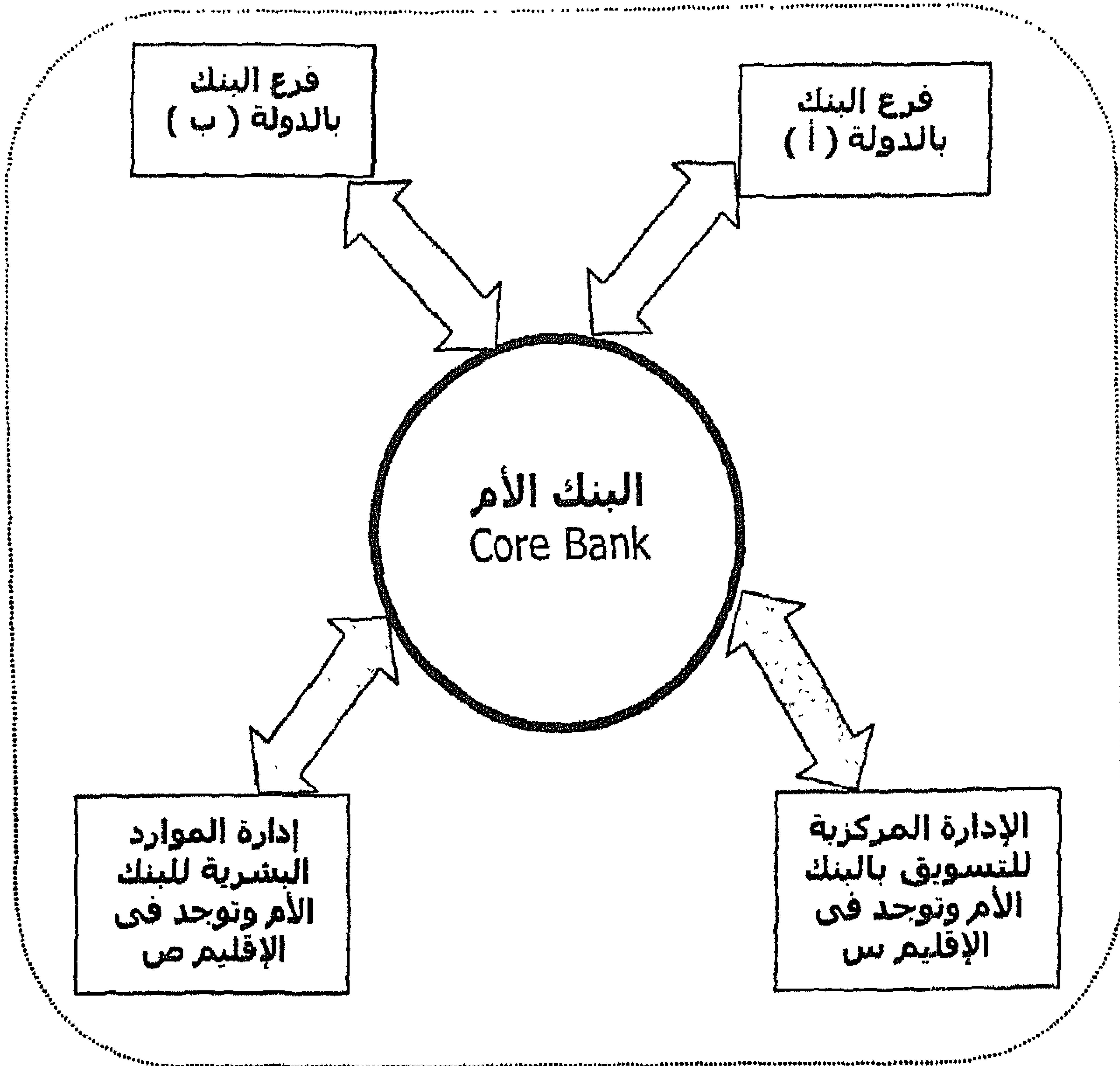
وتتعامل البنوك مع شبكة الانترنت من خلال **برنامج عالمى للتعامل** يسمى World Wide Web، ينطوى على معايير مقبولة عالميا لفرز واسترجاع وتشكيل وعرض المعلومات داخل بيئة الإنترنت.

ولكل معلومة أو بيان منشور داخل الشبكة له رمز يعبر عن موقعه يطلق عليه **رمز الموقع** Address Code ، يتمكن من خلاله أى جهاز حاسب آلى متصل بالشبكة الوصول إلى هذا البيان.

لذا فإن الصفحات الإلكترونية التى تقوم بإنشائها البنوك على شبكة الإنترنت يطلق عليها **موقع التعامل** Web site[٤]. وهناك العديد من المواقع التى قامت البنوك حاليا بإنشائها حتى يتمكن عملائها من زيارتها، والتعرف على أحدث الخدمات المصرفية التى تقدمها، وكذا مختلف المعلومات التى ترغب فى تعريف هؤلاء العملاء بها.

كما أسهمت شبكة الإنترنت فى ظهور ما يعرف **بالبنوك الافتراضية** Virtual Banks وهى بنوك ذات هياكل تنظيمية شبكية Network Structures تعتمد على شبكات الحاسب الآلى فى الربط بين فروعها وأنشطتها المصرفية المتنوعة والممتدة فى أكثر من أقليم أو دولة من دول العالم. وبالتالى فإن كل الفروع أو الوحدات التنظيمية للبنك الأم يمارس أنشطته بصورة متكاملة وتتشارك فى المعلومات والموارد عبر الشبكة ، بالرغم من تباعدهم الجغرافى[٥]. ويبسط الشكل (٨-٣) مفهوم البنك الافتراضى.

شكل ٨-٣: البنك الافتراضى نتاج ثورة المعلومات والإنترنت
Virtual Banks



وتحتاج هذه البنوك الافتراضية إلى ما يعرف بنظم المعلومات بين الوحدات التنظيمية Interorganizational Systems لتوفير إمكانية التشارك فى المعلومات وموارد النظام بين وحداته المختلفة، والتعاون فى تحقيق الهدف العام للبنك الأم.

كما أدى استخدام البنوك لشبكة الانترنت Internet إلى ظاهرة **التقليل الحجمى** لنظم المعلومات المصرفية Downsizing، حيث يتم استخدام أجهزة حاسبات آلية أقل حجما فى نظم معلوماتها بدلا من الأجهزة المركزية كبيرة الحجم Mainframes اعتمادا على ما تتيحه شبكات الحاسبات والانترنت من قدرات عالية وإمكانيات فى التشارك

المعــلوماتى والمــوارد الآلية الأخرى، وهو ما يسهم فى النهاية فى رفع كفاءة وقدرات نظام المعلومات المصرفى(٦).

ومن مشتقات شبكة الانترنت ، تستخدم حاليا البنوك العالمية شبكات الانــترنت والاكســترانت. وتعرف **شبكة الانترانت** Intranet بأنها شبكة حاســبات آليــة تســتخدم تقنيات الانترنت ولكن بصورة محدودة، حيث يقتصر التعامل مع الشبكة على بعض أو كل موظفي البنك.

أمـــا **شبكة الاكسترانت** Extranet ، فتتمثل أيضا فى شبكة حاسبات آليــة توظــف تقــنيات الانترنت في ربط المسئولية داخل البنك (مدير الفروع، مدير التسويق) بأطراف من خارج البنك (كبعض كبار العملاء، مسئولى البنوك الأخرى)(٧).

ومن التطبيقات الحديثة أيضا لشبكة الحاسبات والتى أصبحت تعتمد عليها معظم البنوك فى إجراء التحويلات المالية عبر المناطق المختلفة فى العالم ، هى شبكة SWFT *، حيث تربط هذه الشبكة بين أكثر من ألفين بنك (منهم بعض البنوك المصرية) بمختلف الدول، ويقدر حجم التحويلات اليومية التى تتم بين هذه البنوك بأكثر من ترليون Trillion دولار يوميا.

ومن الملاحظ أن الدعم المعلوماتى الحالى الذى تحظى به البنوك الآن قد تطور بمرور الزمن، فخلال فترة الخمسينات استهدف التطبيق المعلوماتى أساسا دعم قدرات البنوك على استيعاب والاستفادة من التطورات التقنية المتلاحقة ففى ظل هذه التطورات ظهرت الأساليب المتقدمة فى البرمجة والمتابعة واستخدام الأدوات المبتكرة فى العمل الإدارى المصرفى، كالتحليلات الرياضية والإحصائية.

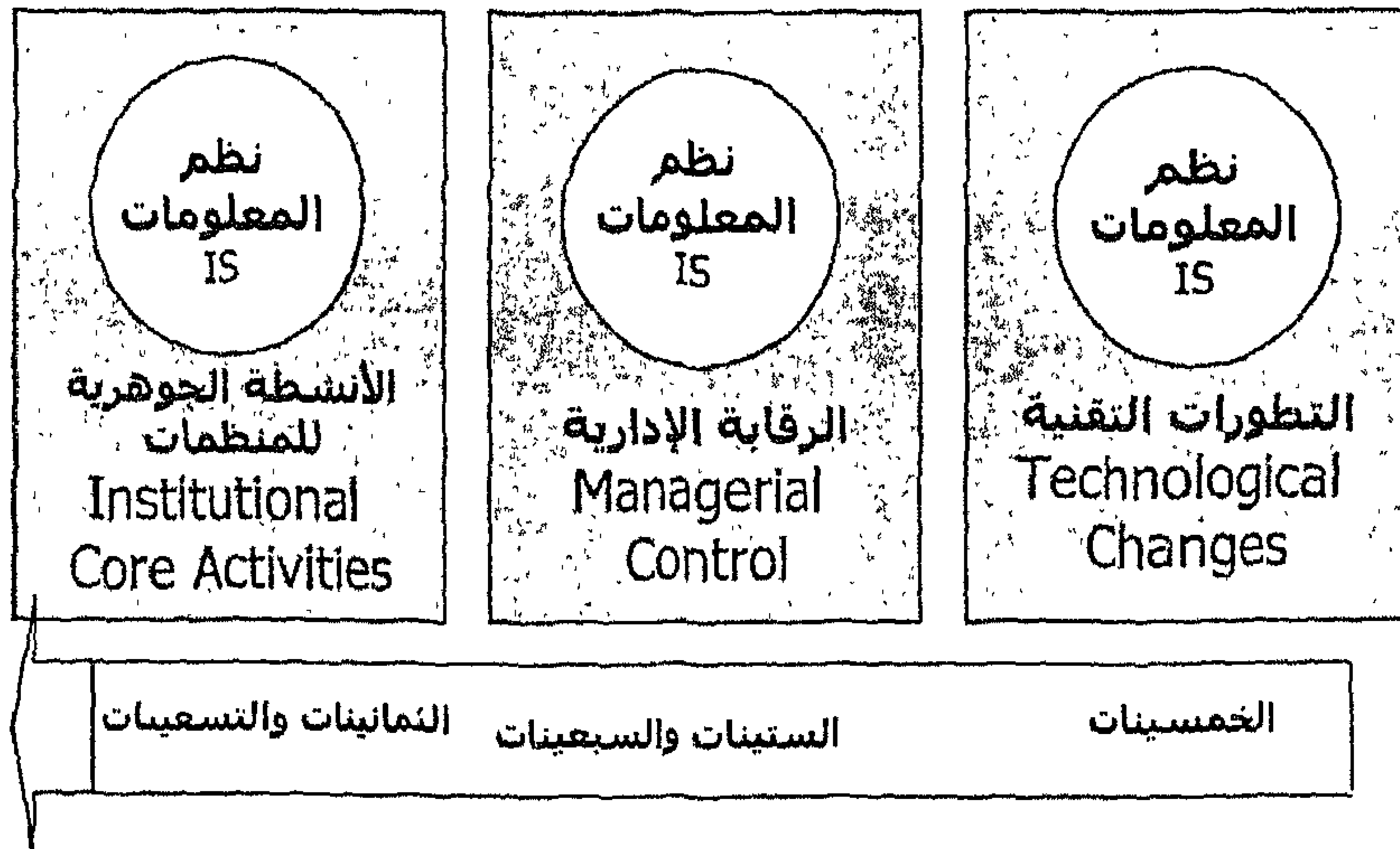
(*) SWIT : Society Worldwide Interbank Financial Communications.

فى حين استهدف فى فترة الستينات و السبعينات دعم وزيادة فاعلية الرقابة الإدارية التى احتاجت إليها البنوك، نتيجة لنمو أحجامها وتنوع عملياتها المصرفية، حيث عجز الإداء المصرفى آنذاك عن ملاحقة حجم التعاملات المصرفية اليومية، الأمر الذى تطلب تكثيف استخدام نظم تشغيل التعاملات وزيادة سرعة معالجة البيانات وزيادة قدراتها.

أما الحقبة الزمنية الحالية وهى التى بدأت منذ الثمانينات وحتى وقتنا هذا، فقد استهدف الدعم المعلومات خدمة جميع الأنشطة الجوهرية للبنوك، كالتسويق، وتقديم المنتج المصرفى، غيره. لذا ظهرت النظم المتكاملة. وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٨-٤)[٨].

وبالتالي فقد أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه البنك حاليا هو كيفية توظيف والاستفادة من تقنيات المعلومات لتحقيق الكفاءة والفاعلية للأداء المصرفي من جانب، والتمتع بميزة تنافسية من جانب آخر، تمكن كل بنك من الاستمرار والعمل في ظل ظروف عدم التأكد، ومتغيرات العولمة.

شكل ٨-٤: التطور الزمنى للدعم المعلوماتى بالبنوك



لذلك يفسح هذا المرجع تناولا مستقلا لنظم المعلومات المصرفية من خلال هذا الباب، ولتفهم تلك النظم بصورة أكثر ملائمة نستعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظم بصفة عامة، ثم ننتقل لاحقا إلى نظم المعلومات المصرفية.

٢-٨ مفهوم وأنواع النظم

قدمت أدبيات النظم أكثر من تعريف للنظام، فعلى سبيل المثال عرفه البعض بصورة مختصرة بأنه مجموعة من العناصر تتكامل مع بعضها لتحقيق هدف معين(٩)، بينما عرفه آخرون على نحو أكثر توسعا بأنه مجموعة من المكونات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف مشترك في سبيل ذلك تقبل مدخلات Inputs لتجرى عليها عمليات Process منتظمة لتنتج مخرجات Outputs (١٠).

ويعرفه فريق ثالث بأنه مجموعة من الأجزاء المتصلة ببعضها بطريقة منظمة بحيث يؤثر كل جزء فى الآخر ويساهم فى تحقيق غرض معين ، ويمكنها التكيف مع البيئة المحيطة بها (١١).

أو هو مجموعة من المكونات (أجهزة، أفراد، أنشطة، مفاهيم) تتفاعل مع بعضها داخل حدود معينة Boundaries، وتكمل بعضها البعض لإنجاز أهداف محددة مسبقا، وتستقبل مدخلات وتنتج مخرجات، وتسمح بحدوث تغذية عكسية Feedback فى صورة مدخلات مرتدة تفيد فى التقييم والرقابة على الأداء، وذلك وفقا لتعريف مجموعة أخرى من كتاب النظم (١٢). بينما عرفه آخرون بأنه مجموعة من المكونات تعمل معا لإنجاز هدف عام فى ظل قيود معينة وداخل بيئة محددة(١٣).

وفى ضوء ما تقدم يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى للنظام:

النظام Systems هو مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل داخل حدود وفي ظل قيود معينة، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما، وفى سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات ، وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية عكسية).

ويستخدم النموذج التالى بالشكل (٨-٥) فى التعبير عن التعريف المقترح للمؤلف. فنظرا للطبيعة الحركية للنظم وتعقدها، غالبا ما تستخدم النماذج في التعبير عن النظام وخصائصه والعلاقات بين مكوناته ، ويشار إلى تلك العملية بالنمذجة Modeling.

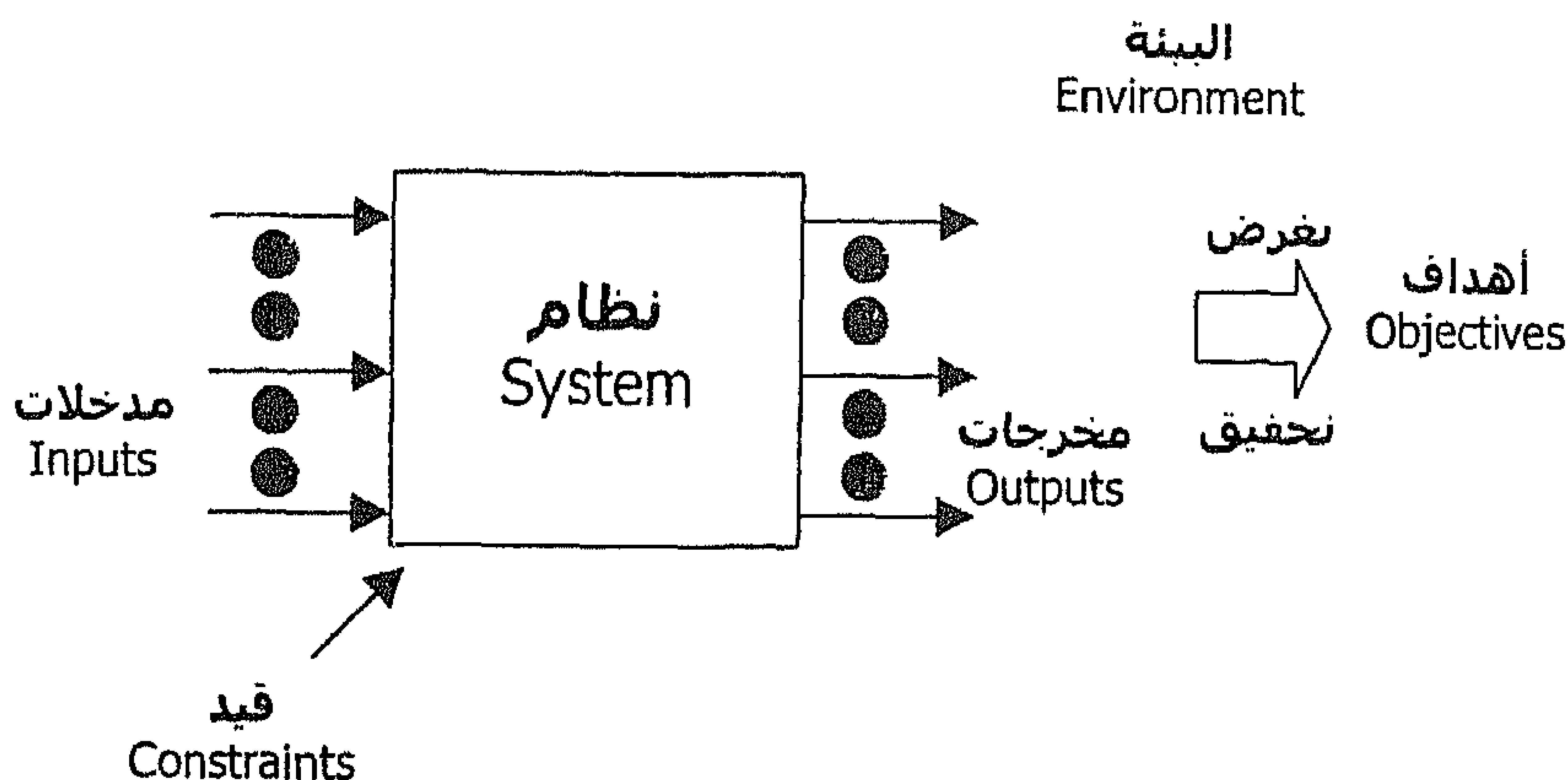
وتعرف **النماذج** Model بصفة عامة بأنها تجريد أو تقريب للشيء الخاضع للدراسة، يتخذ شكلا أو أكثر وصفيا أو ماديا أو بيانيا أو رياضيا، بحيث يمكن من خلاله تحليل متغيراته واختبار نتائجه، ويفضل في وقتنا المعاصر – ولكن لا يشترط – أن تتم تلك التحليلات باستخدام الحاسبات الآلية (١٤).

ويتبين من التعريف السابق للنماذج أنها تتكون من الأنواع الرئيسية الآتية، وهى الموضحة بالشكل (٨-٦) .

١- النماذج الوصفية Narrative Models:

وهى النماذج التي تعتمد على الكلمات سواء المكتوبة أم الشفهية للتعبير عن النظام فى صورة وصفية ، فإذا نظرنا إلى بنك معين كنظام، فإن التقارير والمستندات والمحادثات المستخدمة فى وصف أو توضيح هذا النظام هى نماذج وصفية .

شكل٨-٥ :نموذج بيانى للتعبير عن النظام



شكل٨-٦ :أنواع النماذج المستخدمة في التعبير عن النظم
Types of Models



٢- النماذج المادية Physical Models :

هى نماذج يتم من خلالها تمثيل النظام بصورة مادية ملموسة، فعلى سبيل المثال تقوم البنوك باستخدام مكونات ملموسة (كالورق المقوى ، والألوان، والخشب) فى بناء نموذج مادى للتعبير عن نظام بطاقات الائتمان.

٣- **النماذج المخططة** Schematic Models

تتمثل فى النماذج التى تستخدم الرسم البيانى Graphic للتعبير عن النظام ومكوناته، فعلى سبيل المثال تعد الأشكال البيانية العديدة المستخدمة فى هذا المرجع بمثابة نماذج مخططة ، وعموما تستخدم تلك النماذج على نطاق واسع فى المجالات الإدارية.

٤- **النماذج الرياضية** Mathematical Models :

تستخدم هذه النماذج الصيغ الرياضية في التعبير عن النظام، فمثلا يعبر النموذج الرياضي التالي عن نظام لإيجاد معدل العائد على الاستثمار السابق تناوله، من خلال احتساب هامش الربح ومعدل دوران إجمالي الأصول (معادلة Du Pont Equation).

$$ROI = \frac{NI}{S} \times \frac{S}{TA}$$

حيث ،

ROI = **معدل العائد على الاستثمار** Return on Investment

NI = **صافى الدخل** Net Income

S = **مبيعات** Sales

TA = **إجمالي الأصول** Total Assets

ومعناها أن نظام معدل العائد على الاستثمار يتم على النحو من خلال ضرب هامش الربح (صافي الدخل/ المبيعات) في معدل دوران إجمالي الأصول (المبيعات/ إجمالي الأصول).

أما النظم فيمكن تصنيفها وفقا لأكثر من معيار على النحو التالى:

١- نظم مادية ونظم مجردة

النظم المادية Physical هى التى تتكون من عناصر ملموسة يمكن إدراكها حسيا، مثل نظـم استقبال الأقمار الصناعية، نظم الاتصالات، نظم إطلاق الصواريخ . أما النظم المجردة Abstract فهى التى تتكون من عناصر غير ملموسة مثل نظام البنك التسويقى، نظام التخطيط المصرفى.

٢- نظم مفتوحة منظم مغلقة

يعتبر النظام مفتوحا إذا ما توافرت له القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة به، فيمكنه استقبال مدخلات من البيئة وتقديم مخرجات تؤثر عليها، ومثال ذلك البنك نفسه.

أما النظم المغلقة فلا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حيث تتعامل فقط مع متغيراتها الداخلية التى تؤثر فى عملياتها التشغيلية، ومثال ذلك التفاعل الكيميائى الذى يتم داخل مختبر أو معمل، ويتم فيه التحكم أو عزل المؤثرات الخارجية للبيئة المحيطة به.

٣- نظم محددة ونظم احتمالية

النظم المحددة Deterministic هي التي تعمل في ظل عدد من الإجراءات والقواعد والقوانين الثابتة بحيث يمكن التنبؤ بنتائج تشغيلها أو بسلوكها المستقبلي على نحو دقيق، مثل نظم التحكم الإلكتروني، برامج الحسابات الآلية. أما النظم الاحتمالية Probabilistic فيصعب التنبؤ بنتائج تشغيلها بدقة لخضوعها لمتغيرات غير مؤكدة، ومثال ذلك موظف البنك، فهو كنظام لا يمكن التنبؤ على نحو دقيق بسلوكه المستقبلي ، ونظام التعاملات المصرفية.

٤- نظم طبيعية ونظم اصطناعية

يمكن مشاهدة النظم الطبيعية Natural أو التحقق من وجودها في الطبيعة مثل نظام الدورة الدموية في الإنسان أو الحيوان . أما النظم الاصطناعية Artificial فهي التي يتم إنشاءها وتشغيلها بواسطة البنوك مثل نظام المعالجات المحاسبية.

٥- نظم قابلة للتكييف وغير قابلة

تستجيب النظم القابلة للتكييف بسهولة لمتغيرات البيئة المحيطة بها، حيث تحدث الاستجابة فى الغالب تأثيرات داخل النظام ، ومثال ذلك البنوك، فانخفاض معدلات الربحية لعميل معين، يؤثر على قرار البنك المتعلق بمنحه الائتمان.

أما النظم الغير قابلة للتكيف فلا تتمكن بسهولة من التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما يؤدى في كثير من الأحيان لفناء هذه النظم . لذا، تلجأ العديد من البنوك إلى استخدام استراتيجيات وسياسات تعزز من قدرتها على التكيف Adaptability أو التأقلم، مع البيئة ومن أمثلة تلك السياسات التنويع والهياكل المرنة .

ويعتبر حاليا الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة ضرورة هامة حتى يمكن للبنوك التكيف مع تلك البيئة ومواجهة التحديات التي تتعرض لها كتأثير البنوك المنافسة، أو ظهور خدمات مصرفية جديدة، لذا يتزايد اعتماد البنوك حاليا على ما يعرف بنظم المخابرات التسويقية Bank Marketing Intelligence، والتى تستهدف توفير معلومات يومية حول التطورات التى تحدث فى البيئة التسويقية للبنك وكذا بيانات الأحداث الجارية عن العملاء والبنوك المنافسة وجميع القوى التى لها تأثير على البنك.

٨-٣ مدخل ونظرية النظم

يتعامل مدخل النظم Systems Approach مع الظواهر المختلفة كأنظمة موجهة نحو تحقيق هدف معين، فوفقا للتصور الذي قدمه Chester Barnard عام ١٩٣٨ في كتابة **"وظائف المدير"** فأنه يجب النظر إلي البنوك كنظم مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها.

وتتزايد حاليا الحاجة إلى هذا المدخل بصورة كبيرة فى ظل نمو التعقد الإداري للبنوك، حيث أصبح التعامل مع الظواهر محل الاهتمام كأجزاء منفصلة أقل فاعلية، وبالتالي يمكن القول أن مدخل النظم يفيدنا فى فهم كيفية عمل الكيانات Entities فى الواقع العملي. ويقصد **بالمدخل** Approach الطريقة التى يتم من خلالها تناول موضوع معين(١٥).

وقد عرفت المبادئ العامة لهذا المدخل **بالنظرية العامة للنظم** General Systems Theory (GST)، والتي استهدفت وضع أسس تنظيمية عامة تصلح للتطبيق على النظم عموما، حيث تتماثل هياكل العديد من الأنظمة عندما ينظر إليها بصورة مجردة.

وبالرغم من أن هذه النظرية قد وجهت إليها عدد من الانتقادات، إلا أن من المفيد إيجاز المبادئ التي أشارت إليها، نظرا لأنها تقدم إطار عام يساعد الدارسين لفهم وتطبيق الأنظمة في المجالات المختلفة، وخاصة الإدارية منها (محل اهتمام هذا المرجع)(١٦).

١- عمومية النظم:

يتصف مفهوم النظم العمومية، فهو يمكن تطبيقه على العديد من الظواهر مثل الظواهر الطبيعية (كالنظام السمعي)، أو الظواهر الميكانيكية (نظام التبريد)، وكذا على الظواهر الإدارية فهناك نظم التخطيط المصرفى، والنظم التسويقية المصرفية، ونظم إدارة الأزمات.

٢- الوحدات البنائية للنظام Building Blocks:

من وجهة نظر التحليل الساكن تعتبر مكونات النظام هى العناصر أو الأجزاء التى يتكون منها والتي يطلق عليها الوحدات البنائية للنظام، فمثلا الوحدات البنائية الأساسية لنظام المعلومات بالبنوك تتمثل في الأفراد العاملين بالبنك، البيانات، الاتصالات، الإجراءات، المكونات المادية للحاسبات الآلية Hardware، والغير مادية Software.

وباتالى، فإن أهم شروط تحديد الوحدات البنائية للنظام، هى:

(أ) وجود نشاط محدد يقوم به كل جزء .

(ب) وجود علاقة ارتباط بين الوحدة البنائية والوحدات الأخرى.

(ج) وجود هدف محدد لهذا الجزء ، بحيث يؤدى تحقيق هذا الهدف الفرعي إلى الوصول للهدف النهائي أو الكلى للنظام أي لا يوجد تعارض بين الأهداف الفرعية للأجزاء ووحدات النظام وبين الهدف النهائي للنظام الكلى .

٣- وظائف النظام Functions:

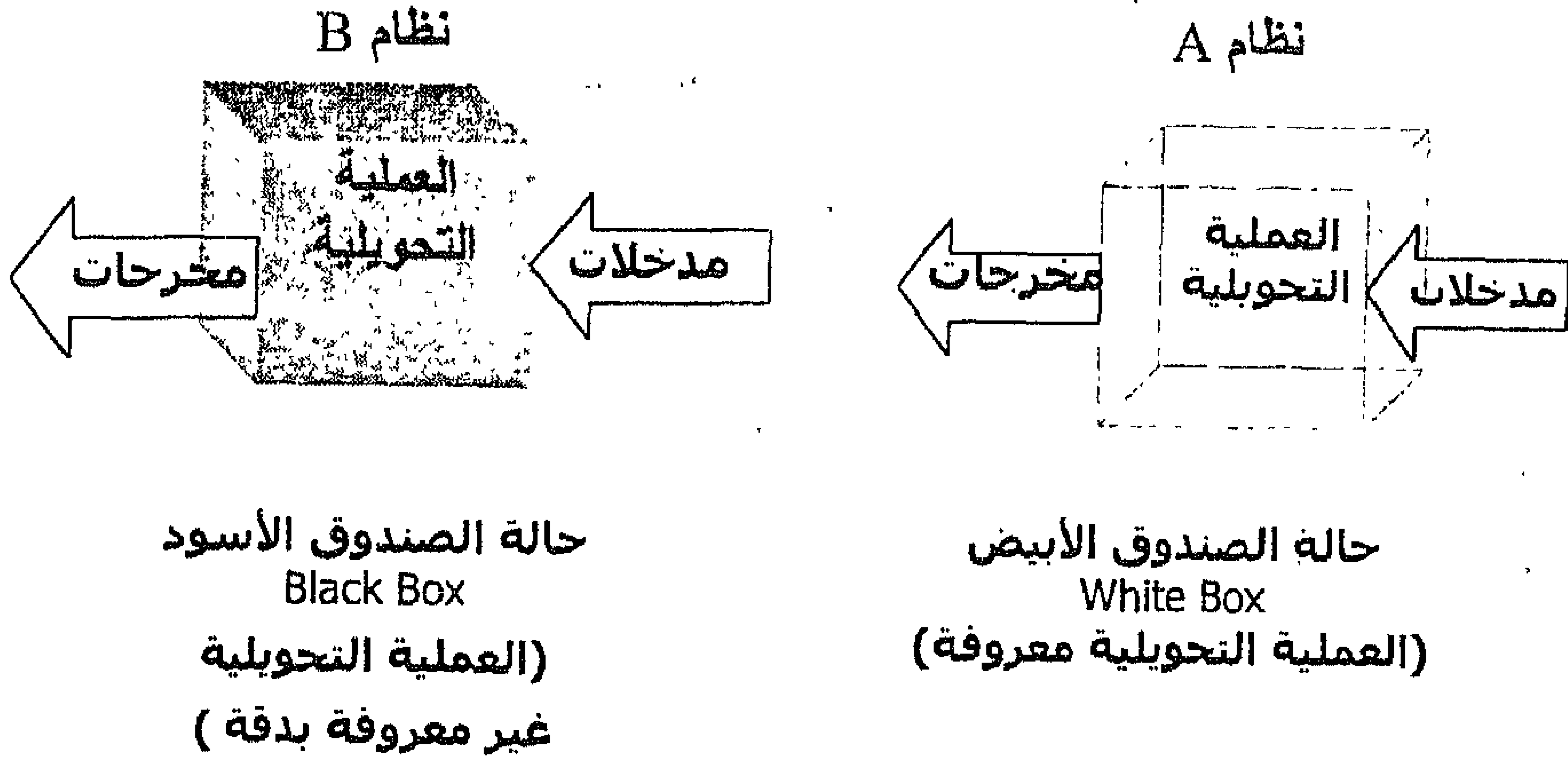
من وجهة نظر التحليل الوظيفي فأن مكونات النظام تتمثل في الوظائف أو الأنشطة التي يقوم بها النظام أو يتم إنجازها من خلاله، وتتضمن ما يلى :

(أ) المدخلات Inputs: تتمثل فى العناصر التى تم استحواذها وتجميعها لإدخالها إلى النظام ليقوم بتشغيلها كالبيانات مثلا.

(ب) العمليات التشغيلية Process: وتتضمن عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات، ومثال ذلك تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة بالنسبة لنظم المعلومات، أو تحويل المواد الخام إلى منتج تام الصنع فى النظم الصناعية.

وعندما تكون العمليات التحويلية واضحة ومعروفة يطلق عليها حالة الصندوق الأبيض White Box (حالة A بالشكل ٨-٧)، وذلك تتميزا لها عن الحالات التى لا يعرف فيها على وجه الدقة طبيعة أو كيفية العملية التحويلية لتعقدها، وبالتالى يتم التركيز على مدخلات ومخرجات النظام، ويطلق علي هذا الوضع حالة الصندوق الأسود Black Box (حالة النظام B بنفس الشكل).

شكل٨-٧: العمليات التحويلية للنظم

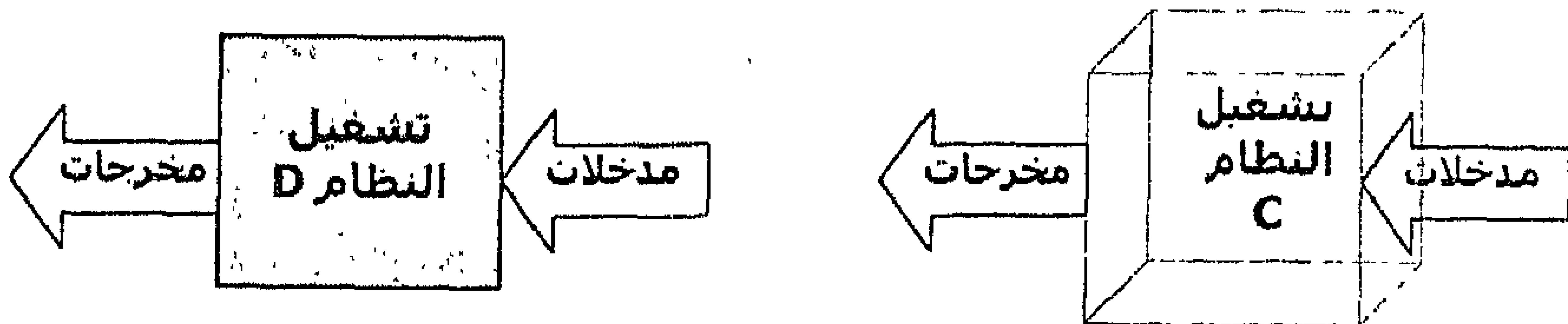


(ج) المخرجات Outputs

وتتضمن العناصر التى أنتجها النظام من خلال عملياته التحويلية، وبالتالى فهى ترتبط بالهدف من وجود النظام. فعلى سبيل المثال مخرجات نظم المعلومات هى المعلومة الناتجة عن تشغيل البيانات.

ومخرجات أى نظام قد تكون مدخلات نظام آخر يجرى عليها عمليـــة تحويليـــة لإنتاج مخرجـــات جديدة ، ويوضح هذا المفهوم الشكل (٨-٨) الذى يظهر علاقة النظام C بالنظام D .

شكل٨-٨: علاقة بين نظامين



(د)التغذية العكسية Feedback

عندما تبدأ العمليات التشغيلية للنظام فأن بعض المخرجات قد ترتد فى صورة عكسية كمدخــلات لنفس النظام، وهو ما يخدم أغراض الرقابة وتقييم أداء النظام . لذا فأن النظم التى تتوافر بها هذه الخاصة يطلق عليها النظم المنضبطة Cybernetic System أى أنها تقوم بالمراقبة الذاتية والضبط الذاتى لنفسها.

٤- بيئة النظام Environment:

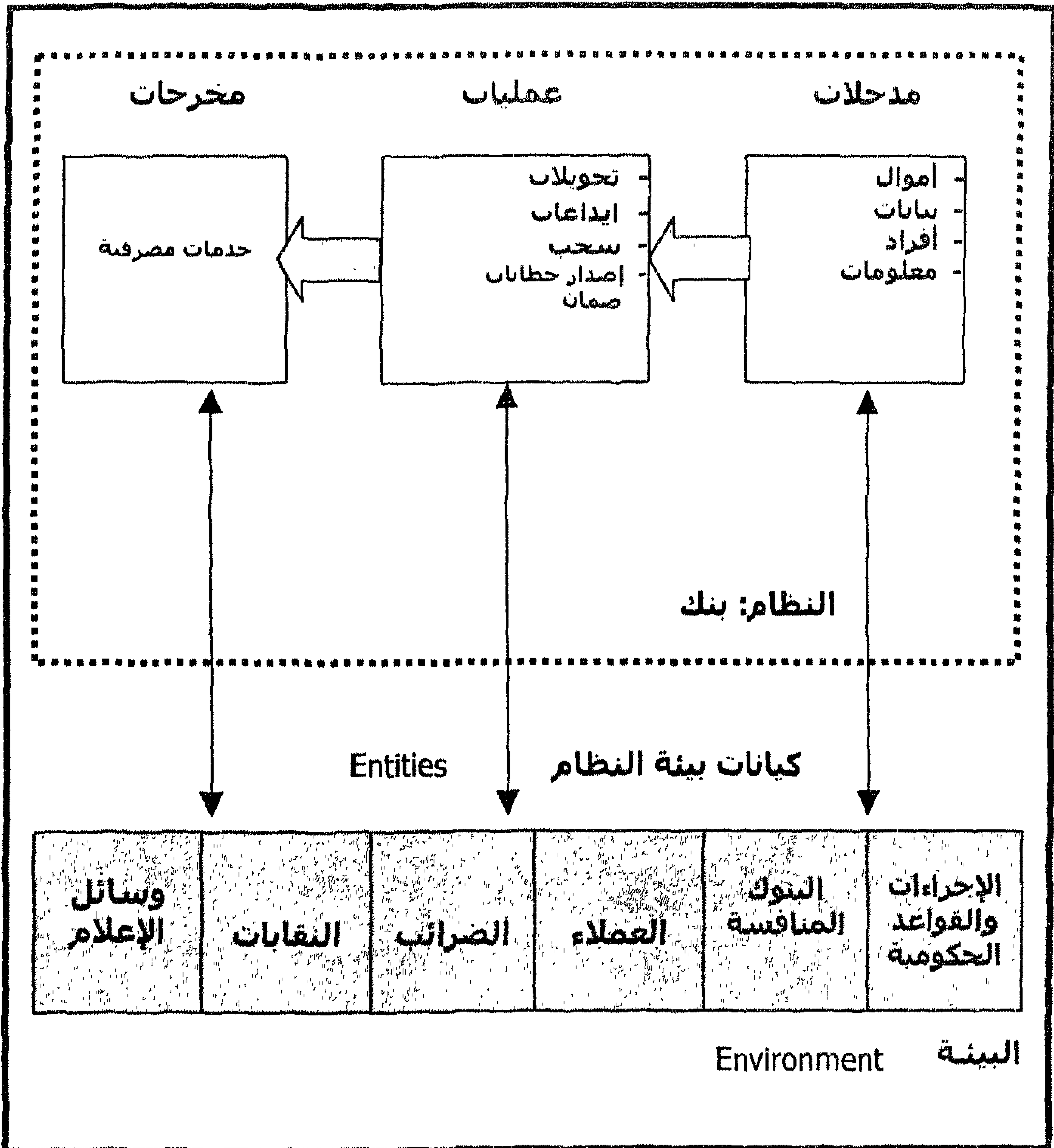
يعمل كل نظام داخل بيئة محيطة به تقع خارج حدوده ويفترض أنها تؤثر فيه، ويحدث بينهم عمليات تبادلية وتتمثل البيئة في كل المتغيرات التي لا تخضع تماما لسيطرة النظام، أي بعبارة أخرى تقع خارج حدود النظام، وبالتالي يقع عليه عبء التكيف معها.

فإذا أخذنا المثال الموضح بالشكل (٨-٩) الذى يعبر عن بيئة أحد البنوك، ستتبين لنا متغيرات أو كيانات البيئة المؤثرة هى، المنافسين (البنوك المنافسة)، العملاء، الإجراءات والقواعد الحكومية، ووسائل الإعلام، وهكذا. ويعني ذلك أن مصطلح الكيانات Entities فى النظم يستخدم غالبا للإشارة الى عناصر البيئة المحيطة بالنظام.

٥- حدود النظام Boundaries:

يعمل كل نظام داخل حدود معينة، وينظر إلى حدود النظام باعتبارها الخط الافتراضي الذي يضم داخله مكونات النظام ويفصله عن البيئة المحيطة به وعن الأنظمة الأخرى.

شكل٨-٩: البنك كنظام وبيئته وكيانات تلك البيئة



وبالتالي فأي شئ يقع خارج تلك الحدود يمثل بيئة النظام والتي يكون عندها حجم ما يتم تبادله خارج الخط أقل مما يتم تبادله بين مكونات النظام داخل الخط. ويعني ذلك أن حدود النظام لابد وأن تسمح بالتبادل والتفاعل المستمر بين النظام وبيئته. لذا عادة ما يتم الإشارة إليه في صورة خط متقطع ليسمح بترشيح Filtering التيار المتدفق من المدخلات والمخرجات بين النظام والبيئة المحيطة به.

وعادة ما تتغيــر حدود النظام وفقا لنوعه ، ففي حالة النظم المادية تكون الحدود ثابتة ومميزة ، فمثلا هناك حدود معلومة لنظام دفع الصواريخ. أما في حالــة النظم المجردة فيتم رسم الحدود من خلال محلل النظام بطريقة حكمية على ضوء المتغيرات الخاضعة للدراسة . فمحلل النظم يستطيع تعديل الحدود وفقا لمدى ملاءمة أو عدم ملاءمة بعض المتغيرات التي يقوم بدراستها، ومعنى ذلك أن النظام الذي يتم دراسته لغرض معين قد تختلف حدوده عن نفس النظام في حالة دراسته لغرض آخر.

ولتوضيح ما سبق، نفترض أن محلل النظام أعتبر أن نشاط العميل يمثل أحد كيانات البيئة، ففي هذه الحالة لن يفترض قيام الإدارة بتبني سياسات لإخضاع هذا النشاط للنظام، أما العكس إذا أفترض المحلل أن العملاء هم جزء من النظام، فمعنى ذلك أن البنك ينبغى له أن يتبنى سياسات للتحصيل تستهدف التأثير على نمط سداد العملاء، كمنح الخصومات والائتمان وتقسيط الديون، وطرق السداد .

ونخلص مما تقدم أن التحديد النهائي لحدود النظام قد يرتبط بمن يقوم بتحليل هذا النظام وأن أهداف النظام قد تغير حدوده.

٦- القيــود Constraints:

ويقصد بها تلك المتغيرات التى تمثل محددات لنشاط النظام ينبغى عليه أن يعمل داخل إطارها، مثل عدد ساعات التشغيل المسموح أن يعمل بها النظام، الطاقة التخزينية المتاحة لأجهزة الحاسبات الآلية المستخدمة فى نظام المعلومات، عدد الأفراد العاملين فى النظام.

فإذا نظرنا للبنك كنظام، سنجد أن عدد الأفراد العاملين به يمثل إحدى قيود نشاطه المصرفى، وكذا عدد ساعات تقديم الخدمة المصرفية للعملاء، وهكذا.

٧- أهداف النظام Objectives:

يسعى كل نظام لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، وهناك أكثر من تعريف للهدف Objective فالبعض عرفه بأنه التزام بتحقيق نتائج يمكن قياسها خلال فترة زمنية معينة(١٧). بينما عرفه آخرون بأنه نتائج محددة أو نهايـات مرغوبـة Desired Ends يتم السعي لتحقيقها(١٨). وعرفه فريق ثالث من علماء الإدارة بأنه عوائد مرغوبة للأفراد والجماعات والمنظمات(١٩). وأشار إليها من ناحية أخرى البعض بأنها غايات يرغب المدير في الوصول إليها(٢٠).

ويمكن أن نخلص من التعاريف السابقة بالآتي:

(أ) تنطوي الأهداف على التزامات Commitment بالنسبة لعناصره، فقيام البنك باعتباره نظام بصياغة عدد من الأهداف يعنى ضمنا أن هناك التزاما قـد وقع على أفراد البنك بضرورة السعي لتحقيق تلك الأهداف، حيث أصبحت غايات مرغوبة.

(ب) قابـلية الهدف للقياس Measurable، ويعنى ذلك أنه يفضل التعـبير عـن أهـداف النظم في صورة كمية محددة ، مثل زيادة حجم التعاملات المصرفية إلى رقم معين، تحقيق معدل عائد على الاستثمار.

(ج) تعـدد الأهـداف Multiplicity of Objectives: فوفقا لنظرية النظم، فأن البنك كنظام يسعى لتحقيق هدف عام، ويندرج تحته مجموعة مـن الأهداف الفرعية، تتضافر أقسامه المختلفة لتحقيقها ، حيث لا يمكن الوصول إلى هذا الهدف العام إلا من خلال تحقيق تلك الأهداف الفرعية.

فمثلا، إذا كان هدف تحقيق الربحية يمثل هدفا عاما للبنك، فمن أجل الوصـول إليه يجب تحقيق عددا من الأهداف الفرعية، مثل زيادة تنويع المزيج الخدمي المقدم للعملاء، تحسين جودة الخدمات المصرفية الحالية، خفض التكلفة، رفع كفاءة الأداء المصرفي.

(د) تأثــر الأهــداف بمهمــة النظام، ويقصد **بالمهمة** Mission الغــرض الأساسي للنظام، أو سبب وجوده، فإذا اعتبرت مثلا إدارة البنك أن مهمتها هى تعظيم ثروة الملاك، فذلك يقتضي السعي لتحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بتلك المهمة، كمحاولة زيادة معدل العائد على الملكية، الاستغلال الأمثل لموارد البنك.

وفى المقابل سوف تختلف تلك الأهداف بصورة ملحوظة إذا كانت المهمــة الأساسية لبنك إسلامي هو التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، فسنجد أن الأهداف ستتمثل في تقديم قروض حسنه، وتقبل الزكاة للأنفاق على أوجه الصرف الشرعية، وذلك على النحو السابق بيانه.

(و) هــرمية الأهــداف Hierarchy of Objectives: فالنظم تسعى لــتحقيق الأهــداف بــترتيب أهميــتها، بمعنى أن الأهداف تتخذ صورة الأولويــات أو الأســبقيات من حيث التنفيذ ، فمن الممكن أن يسبق هدف معيــن أهداف أخرى أقل أهمية بالنسبة للنظام. وبالتالي تعرف **الأولويات** Priorities بأنها ترتيب للأهداف وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة للنظام.

وبناء على ما تقدم ، يقترح المؤلف التعريف التالى للأهداف النظام:

الأهــداف Objectives هي غايات مرغوبة أو نتائج محددة يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة معينة وبترتيب أهميتها.

٨- تضافر (تعاونية) النظم Synergy:

يستخدم مصطلح التضافر أو التعاونية Synergy للإشارة إلى أن محصلة أداء النظام ككل تفوق مجموع أداء أجزائه، بمعنــى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء"Whole is greater than the sum of its parts".

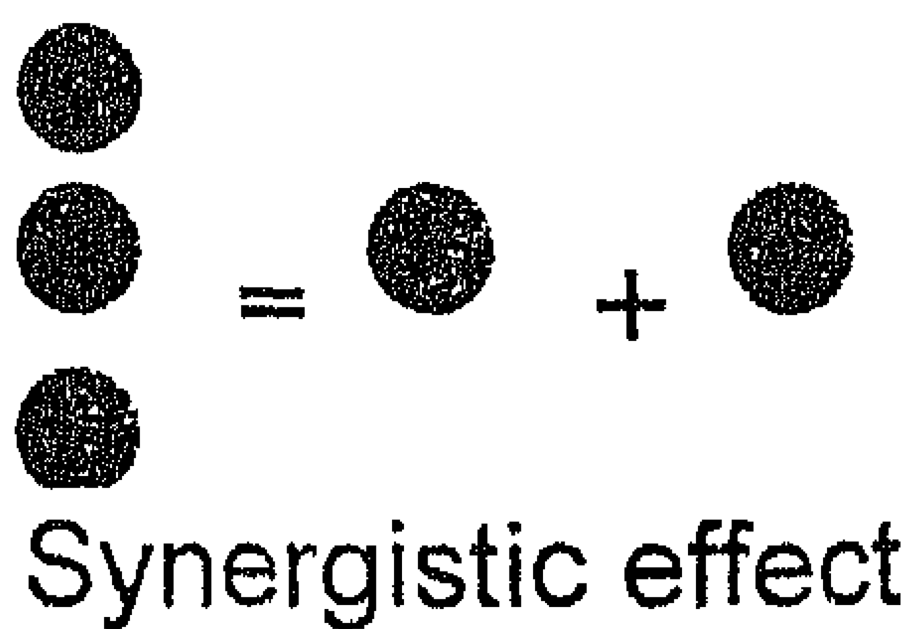
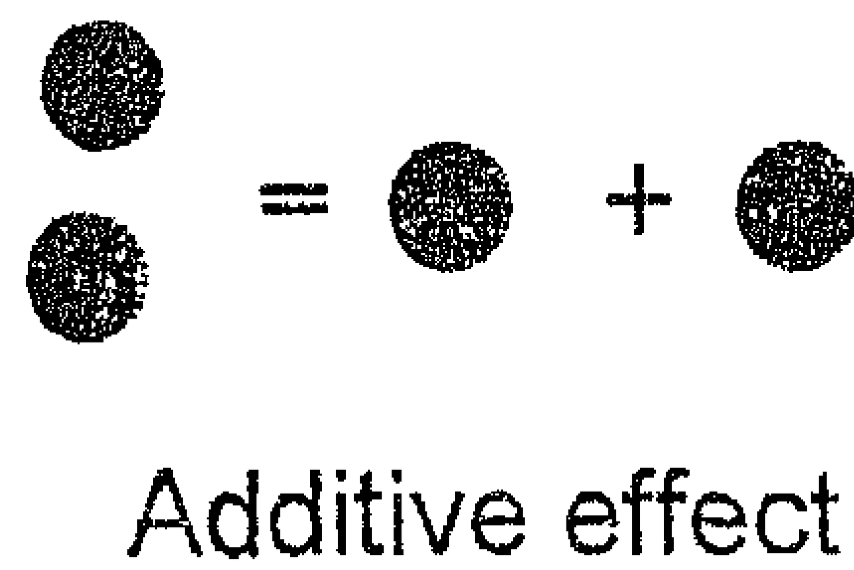
ويرجع ذلك إلى التأثير الناتج من تفاعل وتعاون أجزاء النظام وهو ما يطلق عليه التأثير التضافري Synergistic effect، والذي يفوق تأثير الجمع الجبري لأداء الأجزاء، ويطلق عليه التأثير الجمعي Additive effect، وذلك على النحو الذي تبسطه الصيغة التقريبية المبينه بالشكل (٨-١٠) [٢١].

٩- تداخل النظم:

يمكن تصور نظام داخل نظام ، فكل جزء في النظام يعتبر نظام فرعى Subsystem من النظام الكلى الذي يضمه ولا يستطيع بمفرده إنجاز أو تحقيق الهدف الأساسي للنظام الكلي، كما أن النظام الكلي هو نفسه يمكن أن جــزء من نظام أكبر منه Supersystem.

فإذا اعتبرنا أن البنك نظام System، فهو يضم داخله نظم فرعية تتمثل في أقسامه المختلفة (قسم الودائع، قسم التوفير، قسم الاعتمادات المستندية، قسم خطابات الضمان، قسم التحويلات، قسم المقاصة، قسم شئون الأفراد، قسم الحسابات العامة)، كما أنه يقع داخل نظام أكبر منها، وهو النظام المصرفي المصري.

شكل٨-١٠: التأثير الجمعي والتضافري
Additive and Synergistic effects

Synergistic effect — التأثير التضافرى

Additive effect — التأثير الجمعى

١٠- الاتصـال Communication:

يشير الاتصال إلى عملية نقل رسالة بين طرفين باستخدام قدرات النظام، وبدون هذا الاتصال لا يمكن أن تتفاعل أجزاء النظام. ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه، بمعنى إمكانية تبادل الرسائل بين الجزء المصدر والجزء المستقبل للرسالة. ويعنى ذلك أن عملية الاتصال تتضمن استرجاع النتائج، التى تسمح للنظام بالقيام بعملية الرقابة والضبط الذاتى، من خلال مقارنة نتاج المخرجات مع المعايير الموضوعة مسبقا.

١١- هرمية النظم Hierarchy of Systems:

يعد مفهوم هرمية النظم من المفاهيم الحديثة لنظرية النظم حتى أن البعض يعتبرها الخطوة الثانية المعاصرة لتلك النظرية. ويفترض هذا المفهوم أن النظم الحية Living Systems تتدرج بصفة عامة عبر سبعة مستويـات هى: ١- مستوى الخليـة، ٢- المستوى العضوي Organic، ٣- المستوى الفـردي، ٤- مستـوى الجماعة، ٥- المستوى التنظيمي، ٦- المستوى الوطني، ٧- المستوى العالمي. وأن كل نظام يعتبر بمثابة نظام فرعى Subsystem للنظام الذى يعلوه (أو يليه) وذلك على النحو الموضح بالشكل (٨-١١)[٢٢].

١٠- عمارة النظم System Architecture:

يقصد بعمارة النظام الشكل المعبر عن تصميم هذا النظام وموارده كما يبدو لمستخدميه[٢٣]، أو هو ببساطة تصميم النظام[٢٤]. ويستخدم التصميم المعماري للنظم في الاستدلال على الملامح الرئيسية التي يتكون منها كل نظام ، وكذا الأنشطة التي يقوم بها، ومسارات التدفق للنظام ، كما سيتبين لنا لاحقا.

شكل٨-١١:هرمية النظم الحية
Hierarchy of Living Systems



وبالتالي يمكنا القول أن مدخل النظم وجه نظر مديري البنوك إلى النظرة الشمولية للبنك، بمعنى عدم حصر اهتماماتهم داخل الإدارة أو القسم الذين يتولون مسئوليتهم فقط دون الإدارات الأخرى ، بل العمل على تكامل أنشطتهم مع أنشطة الإدارات، والفروع الأخرى، والمحافظة على تقارب أهدافهم مع الأهداف العامة للبنك.

فمدخل النظم يؤكد على حركية Dynamic البنك (كنظام)، بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلا عن الأجزاء الأخرى للبنك بل هو جزء منها، وبالتالي فإن نجاح إدارته يتطلب في النهاية نجاح كافة الإدارات الأخرى معه.

وبنفس المنطق فإن الوظائف الإدارية الرئيسية كالتخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة تمثل نظم فرعية لنظام أكبر هو البنك، فلا يكفى النجاح في إحدى هذه الوظائف للحكم على كفاءة إدارة البنك، بل يلزم توافر أداء متوازن لتلك الوظائف.

٨-٤ مفاهيم نظم المعلومات المصرفية

نظرا لأن دراسة نظم المعلومات عموما تمس مجالات معرفية متعددة ، فمن الصعب الاعتماد على مدخل أو منظور وحيد لتناول وفهم نظم المعلومات المصرفية، لذا سيتم أولا التعرض الموجز لتلك المداخل قبل تناول مفاهيم نظم المعلومات المصرفية[٢٥].

٨/٤/١ مداخل دراسة نظم المعلومات

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين لدراسة نظم المعلومات، هما: المدخـل الفـني ، المدخـل السلوكي، وأن كان البعض من كتاب النظم يضيفون مدخل ثالث هو المدخل الاجتماعي الفني ولهم في ذلك مبرراتهم. وذلك على النحو الموضح بالشكل (٨-١٢).

(أ) المدخل الفنى Technical Approach :

ظهر هذا المدخل فى السنوات الأولى لبداية دراسة نظم المعلومات، حيث تمحور الاهتمام فى ذلك الوقت حول المفاهيم الفنية والتى استهدفت بصفة أساسية الاستفادة من المعرفة التى تحققت فى علوم الحاسبات الآلية والعلوم الإدارية وبحوث العمليات ، والتى تم توظيفها فى بناء نماذج يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات وحل المشاكل المختلفة التى تواجه منظمات الأعمال، ومنها البنوك بطبيعة الحال.

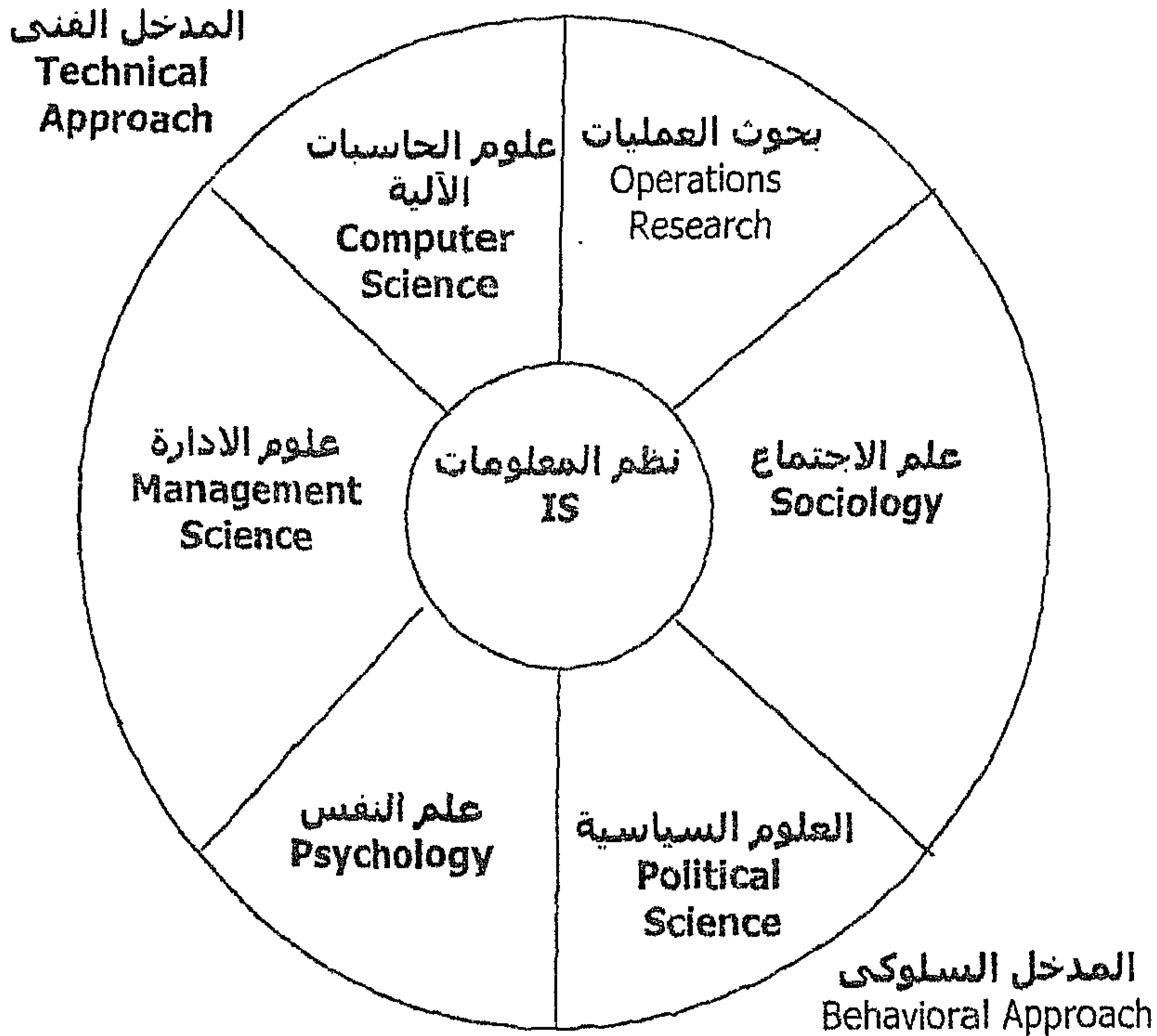
(ب) المدخل السلوكى Behavior Approach :

نظرا لظهور بعض المشاكل السلوكية الناتجة من استخدام نظم المعلومات فى منظمات الأعمال (البنوك فى حالتنا)، كان من الصعب الاعتماد على المدخل الفنى فى تفسيرها أو تحليلها، وهو ما لفت النظر إلى ضرورة الاهتمام بدراسة النظم من الناحية السلوكية.

فمثلا، أهتم علماء الاجتماع بدراسة الاستخدام الجماعى لنظم المعلومات والآثار التنظيمية المختلفة الناجمة عن هذا الاستخدام . بينما اهتمت العلوم السياسية بالآثار المترتبة على توظيف المعلومات فى مجال السياسة والاستخبارات .

شكل٨-١٢: المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات

Is Approaches



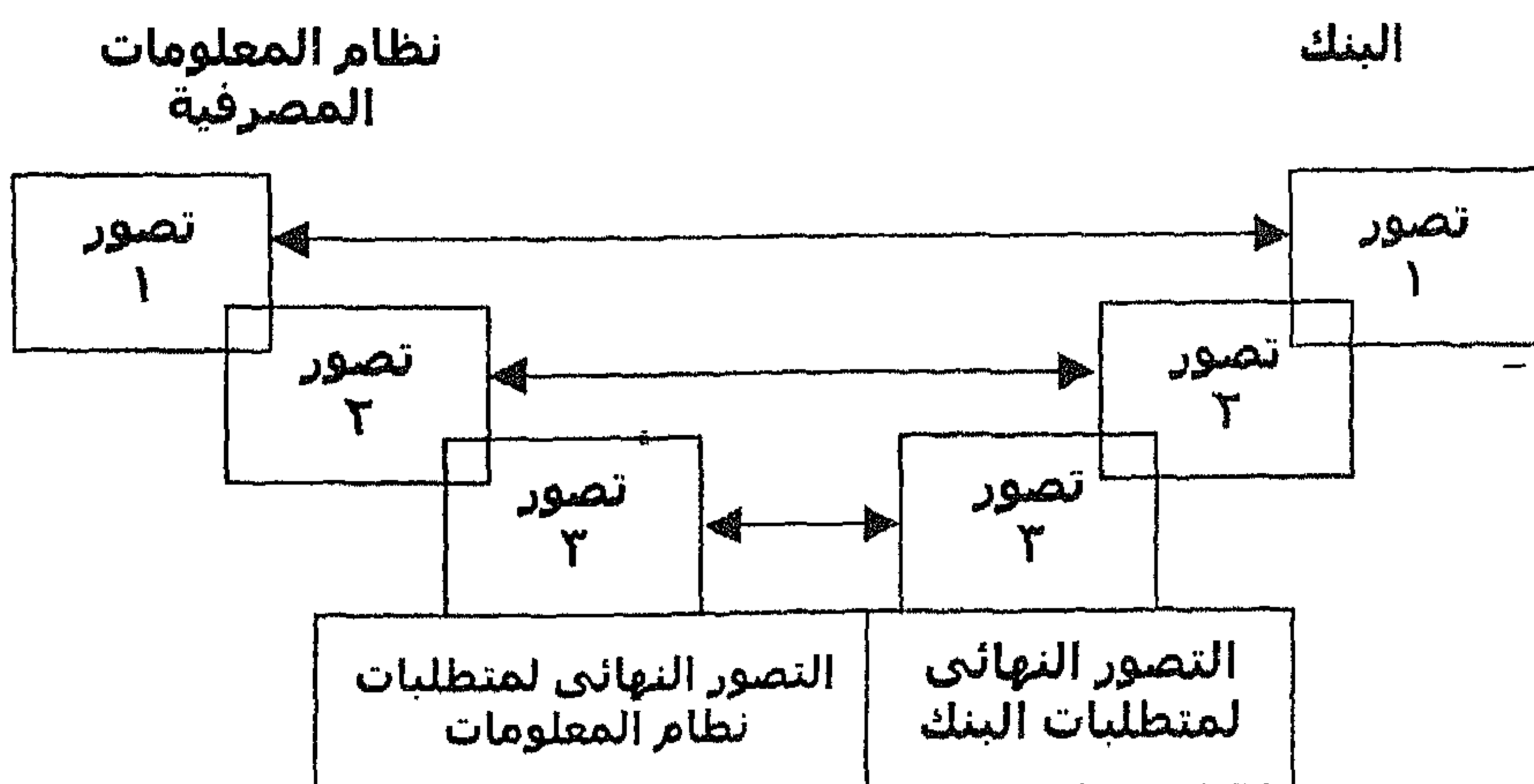
أما علماء النفس فعنوا بدراسة استجابات الأفراد وردود أفعالهم واتجاهاتهم نحو التعامل مع نظم المعلومات وكيفية استيعابهم للتطورات فى التقنيات المعلوماتية، ومدى إمكانية تطبيق تلك المستحدثات فى الواقع العملى بمنظماتهم، وخلق ما يعرف بالبيئة الصديقة لمستخدم النظم User-Friendly Environment .

(ج) المدخل الاجتماعي الفني Sociotechnical Approach :

يهتم هذا المدخل بدراسة وفهم نظم المعلومات من خلال البعد الاجتماعي والبعد الفني معا، فدراسة نظم المعلومات وأن كانت تقتضي الاهتمام بالتطور التقني المتلاحق في الحاسبات وشبكات ووسائط الاتصال وكل ما يتعلق بتقنيات المعلومات، فهي تتطلب أيضا الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية للأفراد المتعاملين مع تلك النظم .

فالتقنية المعلوماتية تتطور وفقا للاحتياجات الإنسانية والتنظيمية وليس بمعزل عنها. ويبسط الشكل (٨-١٣) هذا المفهوم، حيث يظهر ضرورة مطابقة احتياجات ومتطلبات المنظمات (البنوك) مع متطلبات نظام المعلومات، حتى يتم الوصول إلى التصور النهائى لكل منهما.

شكل٨-١٣: مطابقة متطلبات البنك مع متطلبات نظام المعلومات المصرفية



٨/٤/٢ تعريف نظم المعلومات المصرفية

يظهر الفحص المتعمق للتعاريف التي قدمت لنظم المعلومات مدى اختلافها، كما يتبين أيضا غياب تحديد دقيق للأنواع المختلفة من تلك النظم، وتجنبا للدخول فى فقه التعريفات والجدل المتوقع حولها، سيشار إلى أكثر التعاريف شيوعا فى هذا المجال ، بحيث يعكس كل تعريف منها وجه اختلاف عن الآخر مما يسهم في الوصول إلى التعريف المقترح.

أتفق فريق من كتاب النظم على أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف بأنها مجموعة مترابطة فيما بينها تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل) ونشر المعلومات (نشاط المخرجات) واستقبال معلومات مرتدة إليها (تغذية عكسية)، وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة[٢٦]. بينما عرفها آخرون بأنها مجموعة من المكونات المنظمة لتجميع ونشر وفرز وتشغيل البيانات بهدف توفير المعلومات لمجالات التصرف[٢٧].

وإذا كانت المفاهيم السابقة قد ركزت على الجانب المتعلق بأنشطة النظام، فقد أهتم فريق ثان بمكونات نظام المعلومات، حيث عرفوا نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تعمل معا لإنجاز هدف مشترك هو توفير المعلومات للإدارة [٢٨] .

بينما جمع آخرون بين الاهتمام بمكونات نظام المعلومات والأنشطة التي يقوم بها عند تعريفهم لهذا النظام، فعلى سبيل المثال عرف البعض نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد والإجراءات والبيانات تقوم بجمع وتشغيل ونشر المعلومات داخل المنظمة[٢٩].

وقد أدخل فريقا رابعا الحاسبات الآلية ضمن تعريفهم للنظم المعلومات وهو ما يعرف حاليا بنظم المعلومات القائمة على الحاسبات Computer-Based Information System (اختصارها CBIS)، باعتبار أن

نظم المعلومات المعاصرة تعتمد على وجود تلك الحاسبات ضمن عناصرها الأساسية، وبالتالى أصبح مصطلح نظم المعلومات هو المرادف لنظم المعلومات القائمة على الحاسبات.

لذا عرفوا نظم المعلومات بأنها ترتيب من الأفراد والأنشطة والبيانات وتقنيات المعلومات IT (المكونات المادية للحاسبات الآلية Hardware وغير المادية Software وشبكات اتصال الحاسبات) يعمل بصورة متكاملة بغرض دعم وتحسين العمليات اليومية للأعمال المختلفة، ومساعدة الإدارة فى حل المشاكل وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات (٣٠) .

وفي ضوء تناولنا للمفاهيم السابقة، يمكن للمؤلف تعريف نظم المعلومات المصرفية Bank Information Systems على النحو التالي:

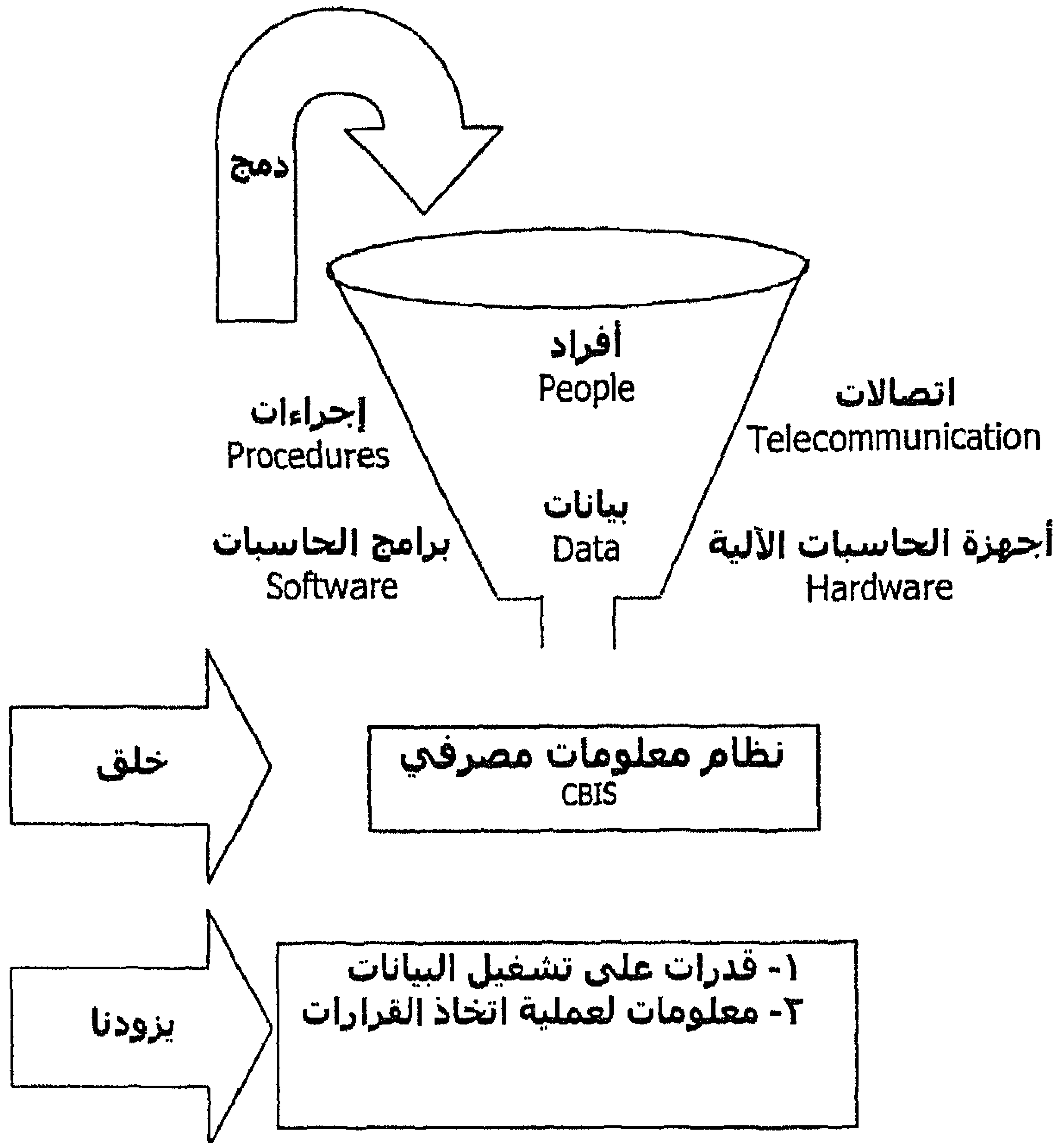
نظم المعلومات المصرفية BIS هي مجموعة مترابطة ومنظمة من المكونات المادية للحاسبات الآلية Hardware وغير المادية Software والأفراد والبيانات والاتصالات، التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل (معالجة) البيانات المدخلة لها إلى معلومات قابلة للاستخدام تفيد عملية اتخاذ القرارات في البنوك المختلفة.

وبناء على التحليل السالف للمفاهيم نظم المعلومات، يمكن استخلاص ما يلي:

١- نظم المعلومات المصرفية المطبقة حاليا في البنوك هي نظم معلومات مبنية على الحاسبات الآلية CBIS ، وتعتمد بشكل أساسي على المكونات المادية، والغير المادية للحاسبات الآلية وشبكات ووسائط الاتصال المستخدمة في الربط بين الحاسبات وبعضها.

٢- هناك ستة مكونات أو عناصر أساسية لخلق نظام معلومات مصرفي مبنى على الحاسبات الآلية، يستطيع دعم عمليات تشغيل البيانات، وتوفير معلومات لمتخذي القــرار بالبنوك، وهذه المكونات هى: (أ) الأفراد ، (ب) البيانات ، (ج) أجهزة الحاسبات، (د) برامج الحاسبات، (هـــ) الإجراءات، (و) تقنيات الاتصالات، وذلك كما هو مبين بالشكل (٨-١٤).

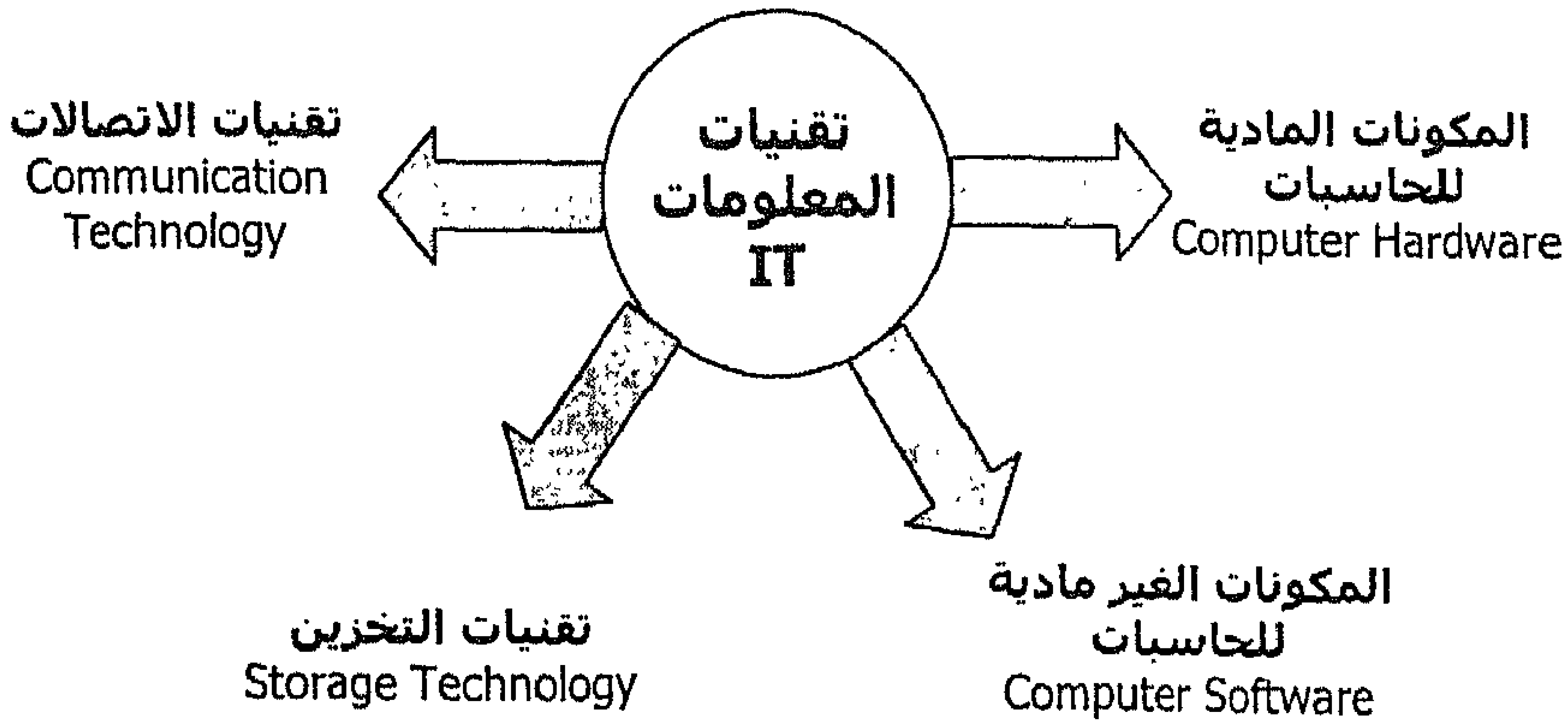
شكل٨-١٤: عملية خلق نظام معلومات مصرفي مبنى على الحاسبات



٣- تتمثل تقنيات المعلومات Information Technology في التطبيقات المنتظمة والمتاحة للمعرفة الفنية المرتبطة بالمعلومات، والتي تتضمن كل ما يتعلق بالمكونات المادية Hardware والغير مادية Software للحاسبات الآلية، وشبكات اتصالاتها، وقواعد بياناتها(٣١). ومعنى ذلك أن تقنيات المعلومات هو مفهوم واسع يشير إلى عددا من التقنيـات المستخدمة فى إنتاج المعلومات، يوضحها الشكل (٨-١٥)، هى(٣٢):

شكل ٨-١٥: تقنيات المعلومات المستخدمة فى البنوك

Information Technology



ويقصد بالمكونات المادية للحاسبات الأجهزة المادية المستخدمة فى أداء أنشطة الإدخال والتشغيل والإخراج لنظام المعلومات. أما المكونات الغير مادية فتشير إلى البرامج المستخدمة فى التنسيق والتحكم فى المكونات المادية. بينما يقصد بتقنيات التخزين الوسائط والبرامج التى تتحكم فى تخزين البيانات المستخدمة فى نظام المعلومات. ونعنى بتقنيات الاتصالات الأجهزة المادية والبرامج التى ترتبط بين الحاسبات الآلية الموزعة فى مواقع مختلفة. وذلك على النحو الذى سيتم تناوله بصورة أكبر تفصيلا لاحقا.

٤- هناك فرق بين نظم المعلومات القائمة على الحاسبات الآلية وبين نظم الحاسبات الآلية Computer Systems .

فقد عرف البعض الحاسبات الآلية بأنها جهاز يمكنه تنفيذ تعليمات مخزنة مسبقا [٣٣]. بينما عرفه آخرون بأنه أداة Tool لحل مشاكل الناس تستخدم في استقبال البيانات وتخزينها وإجراءات العمليات التشغيلية عليها وتقديم نتائج هذه العمليات[٣٤] . ويعرفه فريق ثالث بأنه مشغل إلكتروني Processor قادر على أداء معالجات متتابعة تتضمن العديد من العمليات الحسابية والمنطقية باتباع مجموعة من التعليمات Instructions يطلق عليها البرامج Programs [٣٥]. كما عرفه فريق رابع بأنه مشغل إلكترونى للمعلومات ذات الأغراض العامة[٣٦].

ويلاحظ من التعاريف السابقة أنها اهتمت بتعريف الحاسب الآلي كآلة وليس كنظام، لذا يقترح المؤلف التعريف التالي لنظم الحاسبات الآلية في ضوء مدخل ونظرية النظم السابق تناولها.

نظم الحاسبات الآلية Computer Systems هى مجموعة من المكونات الإلكترونية المترابطة تستقبل وتخزن حقائق خام هى البيانات وفقا لتعليمات تشغيلية معينة مخزنة مسبقا تسمى برامج وتقوم بالعديد من المعالجات الحسابية والمنطقية وتقديم نتائج تلك المعالجات في صورة قابلة للاستخدام بغرض إيجاد حلول لمشاكل الأعمال المختلفة .

٨-٥ موارد نظام المعلومات المصرفي

يستخدم مصطلح Resources موارد النظام للإشارة إلى العناصر أو المكونات الداخلة في تكوين النظام بغرض تمكينه من القيام بأنشطته[٣٧]. وقد سبق الإشارة الى تلك المكونات وهي الموضحة بالشكل (٨-١٦) فى سياق تناولنا لمفهوم نظم المعلومات المصرفية.

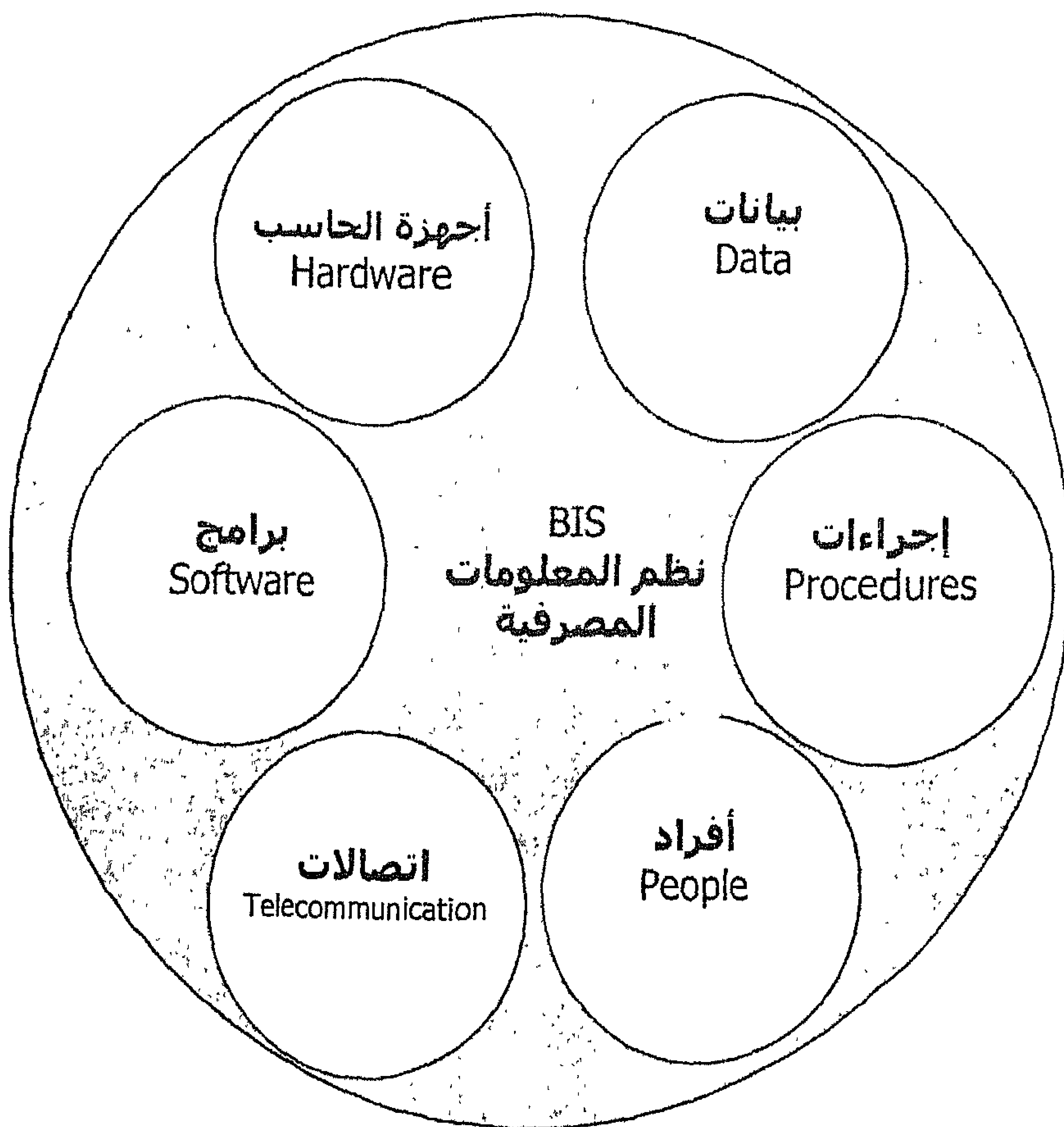
ويطلق بالتالى على نظم المعلومات التى تضم تلك المكونات بنظم **المعلومات الرسمية** Formal Information System باعتبار أنها تنطوى على إجراءات مقبولة وقواعد محددة مسبقا Predefined ، وموارد معروفة لجمع وتخزين ومعالجة البيانات بغرض الحصول على المعلومات[٣٩]. وفيما يلى تناول لمكونات نظم المعلومات المصرفية[٤٠].

١- البيانات Data

يختلف مفهوم البيانات عن المعلومات، فمصطلح يشير مصطلح البيانات Data (وهى جمع البيان Datum) يشير إلى الحقائق الخام أو الملاحظات (التي تم رصدها) حول ظاهرة ما أو تعاملات في مجال الأعمال. وهذه الحقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة Unanalyzed، ومن أمثلة البيانات، أسماء عملاء البنك، قيمة مرتبات العاملين، عدد خطابات الضمان المصدرة فى يوم معين.

أما المعلومات Information فهي بيانات تم تحويلها (أو تشغيلها) إلي صيغة أو سياق ذو دلالة أو ذو معني مفيد لمستخدميها. ويعنى ذلك أن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة، وبالتالي يتم تقييمها وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة لمستوى معرفة مستخدميها .

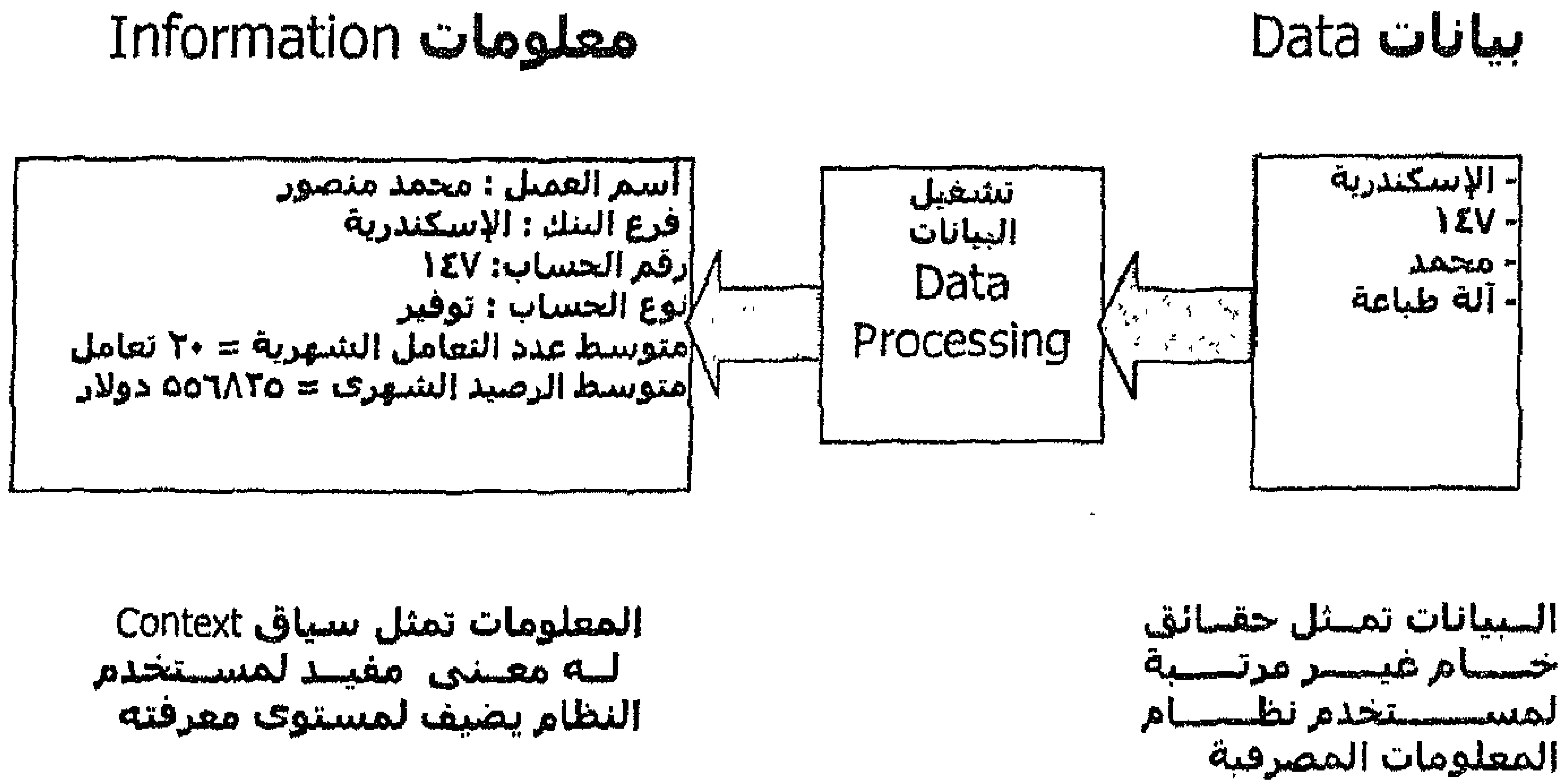
شكل٨-١٦: مكونات نظم المعلومات
المبنيـــة على الحاسبات الآليـــة
Components of Information Systems



وفقا لمفهومي البيانات والمعلومات ، يمكننا القول أن المعلومات تنتج أو تشتق من البيانات وليس العكس ، فالبيانات تعتبر المادة الخام التى يتم تشغيلها في نظام المعلومات لإنتاج مخرجات هى المعلومات التى تعبر عن معاني محددة لمستخدم النظام ، كما هو موضح بالشكل (٨-١٧).

ويتم إدخال البيانات الخام لنظام المعلومات بغرض إجراء العمليات التشغيلية عليها لتحويلها إلى معلومات ، ويستخـــدم في ذلك أجهزة الإدخال Input devices الخاصة بالحسابات الآلية ، حيث يتم تسجيل البيانات المدخلة بصورة يتفهمها الحاسب Machine-readable Form وتخزن داخله لحين القيام بتشغيلها.

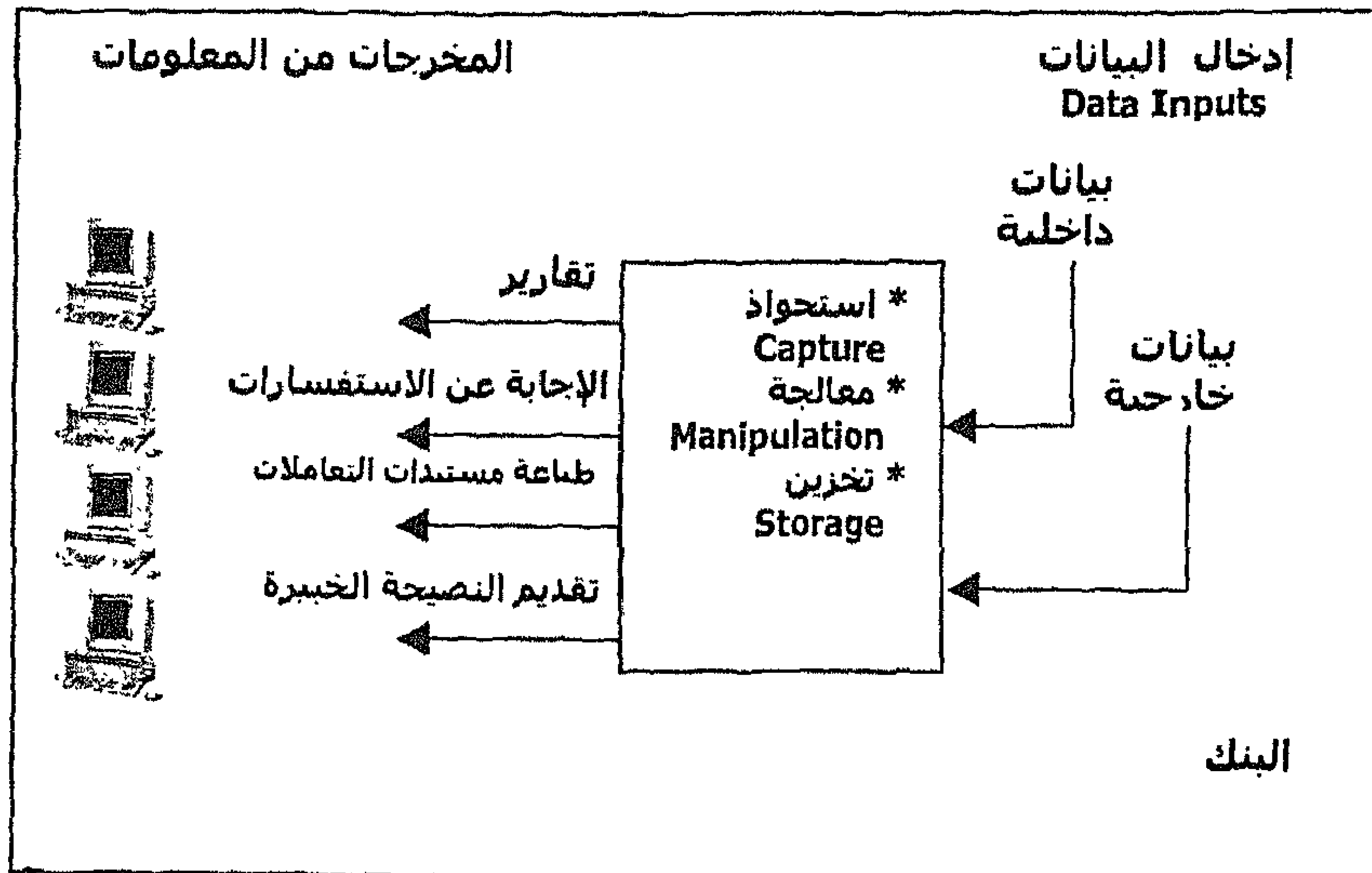
شكل٨-١٧: العلاقة بين البيانات والمعلومات



أمـــا عن تشغيل البيانات، فيتمثل في عدد من الأنشطـــــة ، مثل العمليات الحسابية ، المقارنات المنطقية ، الفرز (وضع البيانات فى ترتيب محـــدد مقدمـــا) ، التصـــنيف (وضع البيانات فى قطاعات معينة بحيث تعـطى معـــنى لمستخدم هذه البيانات) ، التلخيص (دمج بعض عناصر البيانات أو تجميعها بصورة ملخصة ولكن لا تخل بالمعنى) ، الاسترجاع (البحث والحصول على أى جزئية من البيانات) ويبسط الشكل (٨-١٨) مفهوم عملية تحول البيانات إلى معلومات.

شكل٨-١٨: تحويل البيانات إلى معلومات

Transforming Data Into Information



ويطـلق عـلى المعـلومات الـناتجة من العمليات التشغيلية للبنك بالمعـلومات الداخلية Internal Information ، تمييزا لها عن المعلومات الخارجيـة External الـتى يـتم الحصـول عليها من خارج البنك، مثل المعـلومات الـتى يـتم جمعهـا من خلال المسح الاحصائى لاتجاهات وتفضـيلات العملاء، ودرجة تقبلهم للخدمات المصرفية المقدمة إليهم من البنك، والأنماط السلوكية والادخارية للقطاعات السوقية المستهدفة.

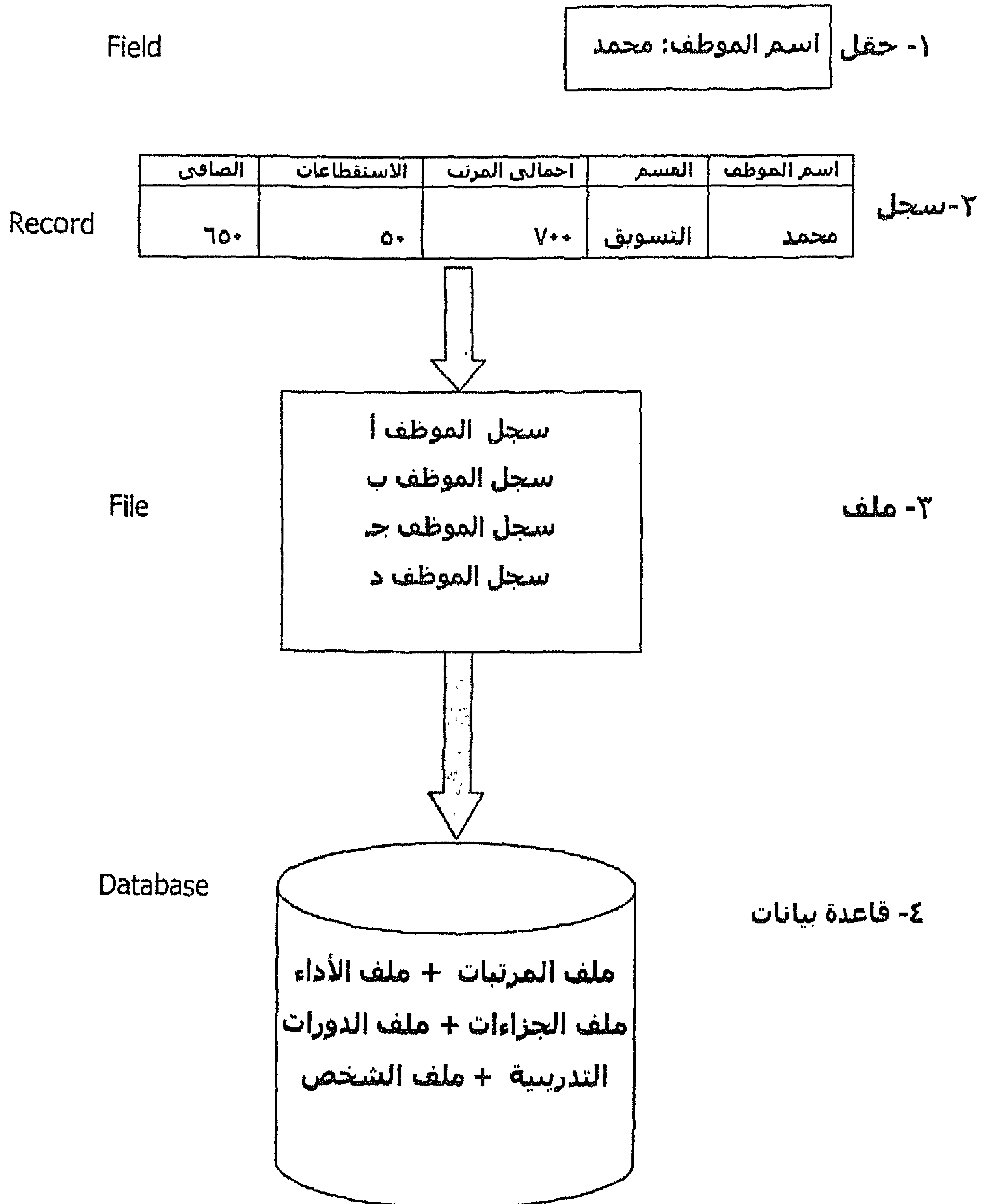
ويتم تخزين البيانات والمعلومات فى نظم المعلومات المبينة على الحاسبات الآلية وفقا لأساس تنظيمى تتمثل فيما يلى:

(أ) الحقل Field : أصغر وحدة تخزينية لنظام المعلومات ويتكون من مجموعة من الحروف Characters تمثل خاصـية أو سمة لكيان Entity معين (فرد، مكان ، شيء ، حدث) مثل اسم عميل البنك.

٢- السـجل Record : ويتمثل فى مجموعة من الحقول المرتبطة ببعضها، فمثلا سجل مرتب موظف فى البنك يضـم اسم الموظف (حقل ١)، القسم الذى يعمل به (حقل ٢)،إجمالى المرتب (حقل٣)، الاستقطاعات(حقل٤)،الصافى(حقل٥) ،وذلك على النحو الموضح بالشكل (٨-١٩) .

٣- الملف File : وهو مجموعه من السجلات المرتبطة ببعضها ، مـثل جميـع سجلات مرتبات موظفى البنك (سـجل مـرتب الموظف أ + سجل مرتب الموظف ب + سجل مرتب الموظف جـ) .

شكل٨-١٩ : الأساس التنظيمى لتسجيل البيانات بنظـــم المعلومـــات المصرفية



٤- قاعدة البيانات Database : وتتمثل في مجموعة متكاملة من الملفات المرتبطة Interrelated ، التى تحوى بيانات مرتبطة منطقيا ، ومسجلة بأسلوب يخفض من تكرارها، ويسهل من معالجتها، فمثلا قاعدة بيانات العاملين بالبنك تتضمن ملف المرتبات ، ملف الدورات التدريبية التى حصلوا عليها ، ملف الأداء ، ملف البيانات الشخصية ، ملف الجزاءات.

٢- الموارد البشرية (الأفراد) People:

يمكن تصنيف الموارد البشرية لنظام المعلومات المصرفية من حيث نمط الاستخدام إلى نوعين أساسيين كما هو موضح بالشكل (٨-٢٠) ، وهما: (أ) المستخدم النهائى للنظامEnd User: وهو الفرد الذى تخدمه نظم المعلومات أو المعلومات الناتجة من النظام، مثل مدير البنك، موظف قسم التحويلات، موظف قسم خدمة العملاء، موظف قسم الودائع، محاسب البنك.

(ب) اخصائى المعلومات Is specialist وهو الشخص الذى يقوم بتطوير وتشغيل نظم المعلومات ويتمثل فى: (١) محلل النظم: ويتمثل فى الفرد الذى يقوم بدراسة مشاكل نظام المعلومات والبيئة المحيطة به، كما يتولى عملية تعريف المتطلبات اللازمة لحل تلك المشاكل ، وأولويات الأخذ بهذه الحلول. (٢) مصمم النظم: ويتولى ترجمة متطلبات مستخدم النظام إلى حلول فنية وتصميم نظام المعلومات وفقا لذلك، (٣) المبرمج يقوم بإعداد برامج الحاسبات الآلية بناء على المواصفات التى حددها مصمم النظم (٤) مشغل الحاسب : هو الفرد الذى يتولى تشغيل الحاسب الآلى لنظام المعلومات بالبنك.

شكل٨-٢٠: الموارد البشرية لنظم المعلومات المصرفية



من جانب آخر، يميز بعض كتاب النظم بين **المشغلين بالبيانات** Data Workers ويقصد بهم الأفراد الذين يعملون فى السجلات والمستندات وإجراء القيود المحاسبية بالبنك، وبالتالى فهم يمثلون مصدرا لحصول نظام المعلومات المصرفى على بيانات.

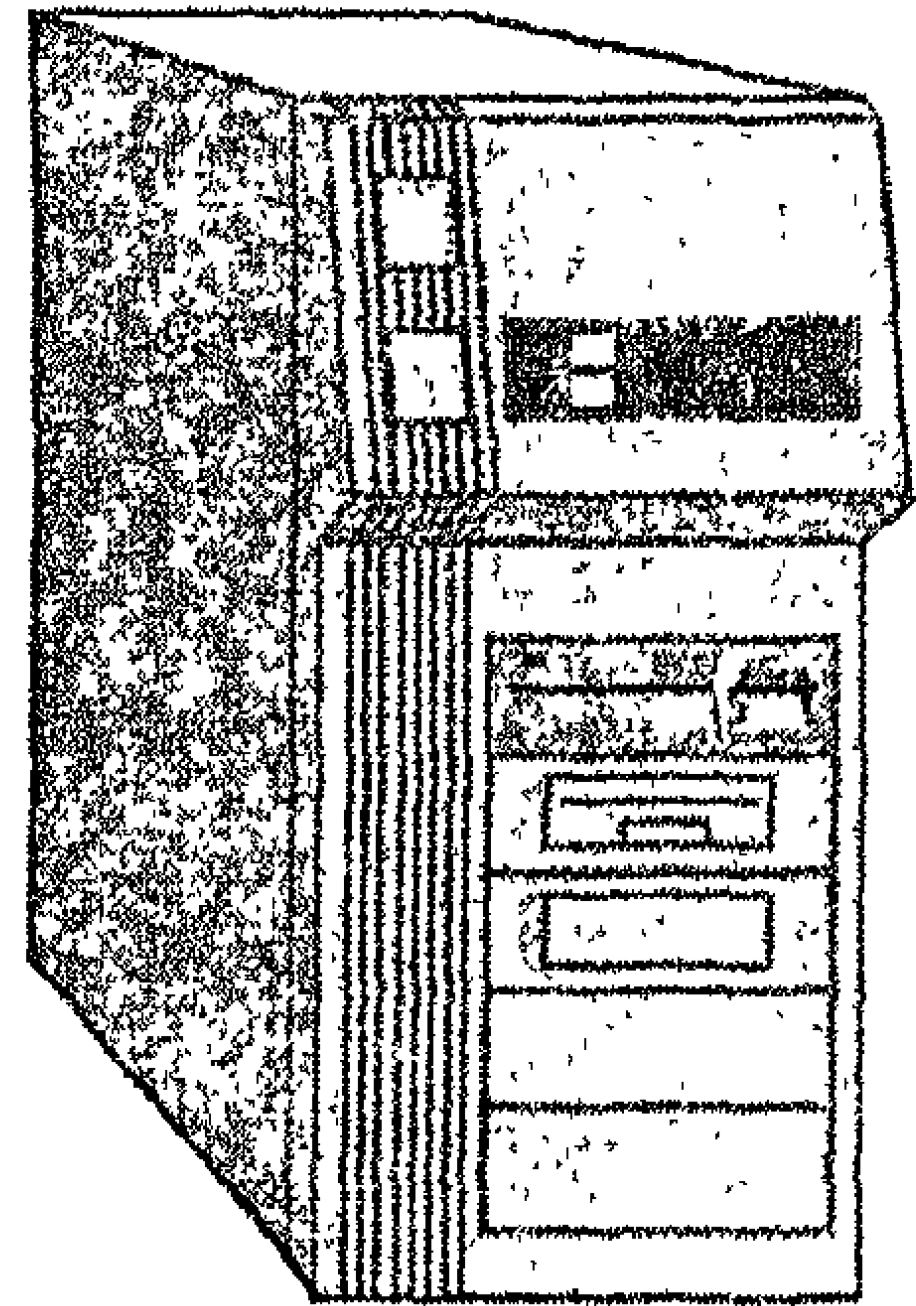
والمشتغلين بالمعرفة Knowledge Workers وهم من يقوموا بتخطيط وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية والتحليلات المالية، وتقييم المركز الائتمانى للعملاء، وبالتالى فهم يضيفون إلى مستوى المعرفة المتوافر داخل البنك.

ويختلف المشتغلين بالبيانات والمشتغلين بالمعرفة من وجهة نظر النظم عن فريق ثالث من العاملين بالبنك يطلق عليهم **المشتغلين بالخدمة** Service Workers ويتمثلون فى الموظفين الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات المصرفية للعملاء، مثل موظفى الخزينة العاملين فى السحب والإيداع النقدى، موظفى قسم الودائع، موظفى قسم التوفير[٤١].

٣- الموارد المادية Hardware Resources

ويقصـــد بها الأجزاء المادية الملموسة للحاسبات الألية، وتتضمن جميـــع الأجهـــزة المادية Physical devices والأشياء الملموسة للحاسب المســـتخدمة فـــي تشـــغيل المعلومات، فمن أمثلة تلك الأجهزة المشغلات Processors ،الشاشات ، الطابعات Printers ، لوحة المفاتيح Keyboard، أمـــا الأشياء أو المواد الملموسة Matreials فتتضمن الاسطوانات المرنة Disks ، الاسطوانات المدموجة CD، الشرائط الممغنطة. وفيما يلي تناول موجز لأهم الموارد أو الأجزاء المادية للحاسبات.

(ا) وحدة نظام الحاسب Computer System Unit: ويتكون من ثلاث وحدات فرعية،هي:١- وحدة الحساب والمنطق Arithmetic – Logic Unit واختصارها (ALU) وهـــى الوحدة المسئولـــة عن تنفيذ جميع المعالجات الحسابية (مثل الجمع، الضرب، والطرح، القسمة)والمنطقية (مثل المقارنات بين القيم المختلفة) الواردة إليها والتي تطلبها العمليات التشغيلية، ٢- وحدة التحكم Control Unit واختصارها (CU) وتضطلع بتفسير التعليمات Instructions التي تتضمنها البرامج المستدعاة في الذاكرة ، والتحكم في توجيه التدفقات بين المكونات الأخرى للحاسب، والرقابة والتنظيم والتنسيق بين تلك المكونات، وتنفيذ العمليات المتعاقبة، ونقل نتائج تلك العمليات إلى مواقعها المحددة بغرض تخزينها.



ويطلق على وحدة الحساب والمنطق ووحدة التحكم معا وحدة **التشغيل المركزية** Central Processing Unit واختصارها (CPU)، حيث أدى التطور التقني المتواصل في علوم الحاسبات إلى ضم تلك الوحدتين

في شريحة واحدة رقيقة من مادة السليكون تحوى جميع الدوائر المتكاملة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بوحدة التشغيل المركزية ، وتعرف تلك الشريحة بالمعالج الدقيق Microprocessor، وحاليا يوجد أكثر من معالج واحد في الكثير من الحاسبات الآلية وتسمى المعالجات المتعددة.

٣- وحدة التخزين الأولية Primary Storage Unit، أو **الذاكرة الرئيسية** Main Memory والتي تتولى تخزين التعليمات الخاصة بالبرامج والبيانات والمستخدمة بواسطة وحدة التشغيل المركزية بصورة مؤقتة. فجميع البيانات والبرامج يجب استدعاءها أولا إلى الذاكرة لإجراء المعالجات عليها، وتظل الذاكرة محتفظة بها حتى إتمام العملية التشغيلية ثم يتم إعادتهم إلى وحدات التخزين الثانوية أو إخراجهم كنتائج لتلك العملية التشغيلية من خلال وحدات مخرجات الحاسب.

وحاليا يتم ضم الذاكرة الرئيسية مع وحدة التشغيل المركزية فى شريحة واحدة يطلق عليها شريحة الدائرة الرئيسية Main Circuit board أو اللوحة الأم Motherboard [٤٢].

(ب) **أجهزة الإدخال** Input devices : وتتضمن جميع الأجهزة التى يتم من خلالها إدخال البيانات والتعليمات للحاسب الآلي مثل لوحات المفاتيح، والفأرة والماسحات الضوئية Scanner والقلم الضوئي وغيرها.

(ج) **أجهزة التخزين** الثانوية Secondary Storage devices: وتضم أجهزة تشغيل الوسائط التي يتم تخزين البيانات بها مثل: مشغلات الأقراص الصلبة، مشغلات الاسطوانـــات الممغنطة Disk Drives.

(هـــ)**أجهزة الإخراج**Output devices: مثل الطابعات، والشاشات، والراسمات الضوئية Plotters.

٤- **الموارد الغير مادية** Software Resources

وتتمثل فى برامج Programs الحاسبات الآلية، والتى تتضمن مجموعات من التعليمات التشغيلية موجهه للحاسب ليقوم باتباعها ، لتنفيذ الأهداف المطلوبة من النظام ويمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من تلك البرامج كما يلى :

(أ) **برامج نظام** System Software : وهى التى تقوم بالتحكم فى الحاسب الآلى وتوجيه ودعم عملياته التشغيلية مثل برنامج تشغيل النظام كبرنامج النوافذ 98 Windows، وبرنامج Dos بالنسبة للحاسبات الشخصية، وبرنامج IBM Os/2 للحاسبات الكبيرة.

كما تعد أيضا البرامج المترجمة Translators إحدى صور برامج النظام، وهى التى تقوم بتحويل جمل البرنامج إلى تعليمات بلغة الآلى Machine Instructions ، تستطيع وحدة التشغيل المركزية أن تتفهمها وتنفذها.

ومن أمثلة تلك البرامج المفسرات Interpreter وهى التى تقوم بترجمة البرنامج المكتوب بلغات المستوى الأعلى إلى لغة الآلة جملة بجملة أثناء تشغيل البرنامج على الحاسب. والمحولات Compilers وهى التى تقوم بترجمة البرنامج دفعة واحدة.

(ب) **برامج التطبيقات** Application Software وتتكون بصفة أساسية مما يلى: ١- برامج ذات أغراض عامة وهى التى يمكن توظيفها لتنفيذ وظائف متعددة مثل برامج معالجة النصوص، برامج الجداول الإلكترونية، برامج إدارة قواعد البيانات. ٢- برامج ذات أغراض خاصة وهى البرامج المرتبطة بمجالات محددة من الأعمال مثل البرامج المحاسبية ، البرامج المالية ، برامج الأجور والمرتبات ، برامج إدارة الموارد البشرية.

وقـد سـبق الإشارة إلى الموارد المادية والغير مادية للحاسبات الآليـة المسـتخدمة فى نظـام المعلومات المصرفية يطلق عليها تقنيات المعلومات Information Technology .

٥- الإجـراءات Procedures

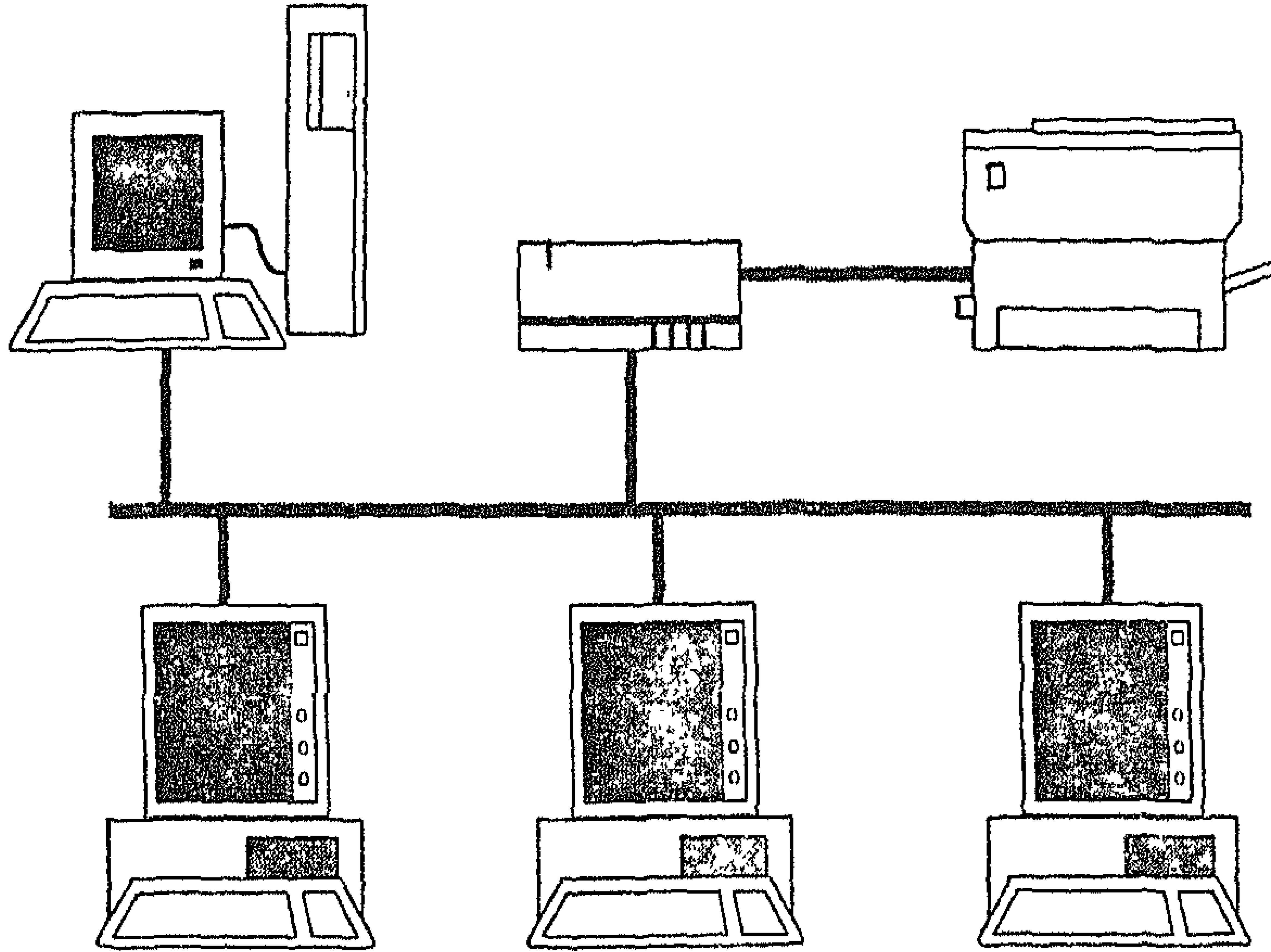
ويقصـد بها مجموعات السياسات والأساليب التى ينبغى اتباعها عـند اسـتخدام وتشغيل والتعامل مع نظام المعلومات، فعلى سبيل المثال تتمثل الإجراءات التي يجب اتباعها لتشغيل برنامج الأجور والمرتبات فى تحديـد موعـد تشغيل البرنامج (نهاية الشهر، منتصفه ، ..)، ومن له سـلطة تشغيل البرنامج، ومن له حق الاطلاع على مخرجات هذا النظام من كشوف للمرتبات وإشعارات الإضافة وغيره[٤٣].

٦- الاتصالات Communecation:

ويقصـد بهـا كافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بالنقل الالكترونى Electronic Transmission للمعلومات والبيانات من موقع لآخر باستخدام الأجهـزة والـبرامج والوسـائط أو القـنوات التى تربط بين الحاسبات وبعضـها، أو بيـن الحاسبات وبعض الوحدات الآلية الأخرى[٤٤]. وتتخذ عملية الربط السابقة شكل شبكة يطلق عليها شبكة الحاسبات الآلية.

وبالتالى فإن شبكة الحاسبات Computer Networks تعرف بأنها مجموعة حاسبات آلية مرتبطة مع بعضها أو مع بعض الوحدات الآلية الأخرى (كالشاشات والطابعات وغيرها)، بمواقع متقاربة أو متباعدة مكانيا، من خلال وسائط (أو قنوات) اتصال، بحيث يمكن لأي وحدة داخل الشبكة (ويطلق عليها المنبت Nodes) أن تتبادل البيانات وتستخدم الموارد المادية والغير مادية لباقي أعضاء الشبكة، مع احتفاظها بقدراتها التشغيلية الخاصة بها[٤٥] وذلك كما هو موضح بالشكل (٨-٢١).

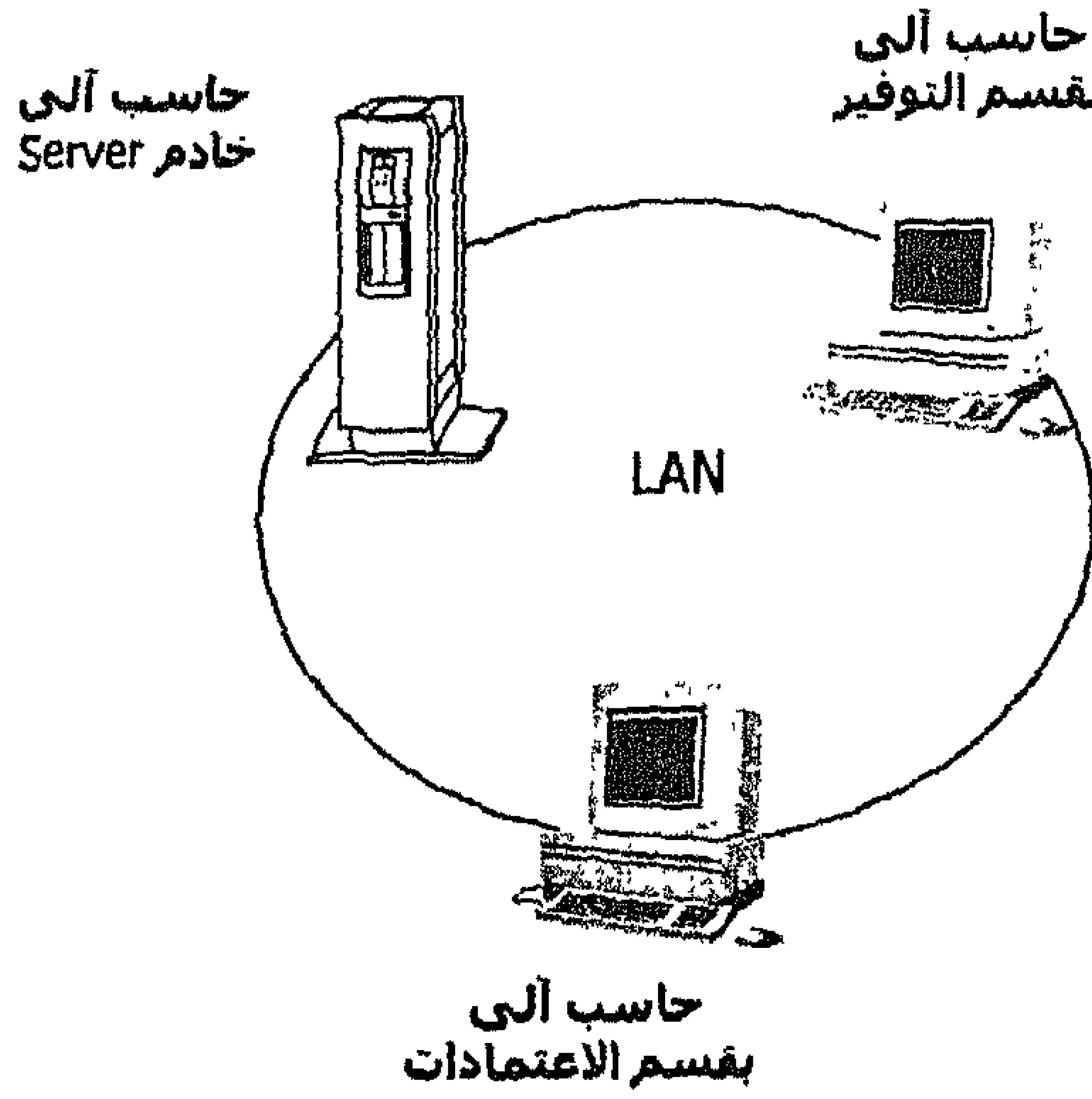
شكل٨-٢١ :شبكة الحاسبات الآلية
Computer Network



والشـــبكات الـــتى تغطى مواقع متقاربة مكانيا، كالتى تربط بين الحاســبات الآلية داخل مبنى البنك مثلا يطلق عليها الشبكات ذات النطاق المحدودة (المحلية) Local Area Network واختصارها المتداول LAN، ويبسطها الشكل (٨-٢٢).

أمـــا الشـــبكات التى تغطى مواقع متباعدة مكانيا، كالتى تربط بين الحاسبات الآلية لفروع البنك المختلفة داخل الدولة، أو تربط بين الحاسب الآلى للبـــنك والحاســب الآلـــة بمركزه الرئيسى فى دولة أخرى تسمى الشـــبكات ذات الـــنطاق المتســـع Wide Area Network ، واختصـــارها المتداول (WAN) ويبسطها الشكل (٨-٢٣)[٤٦].

شكل٨-٢٢ : تبسيط شبكات الاتصال ذات النطاق المحدود بالبنوك
Local Area Network (LAN)

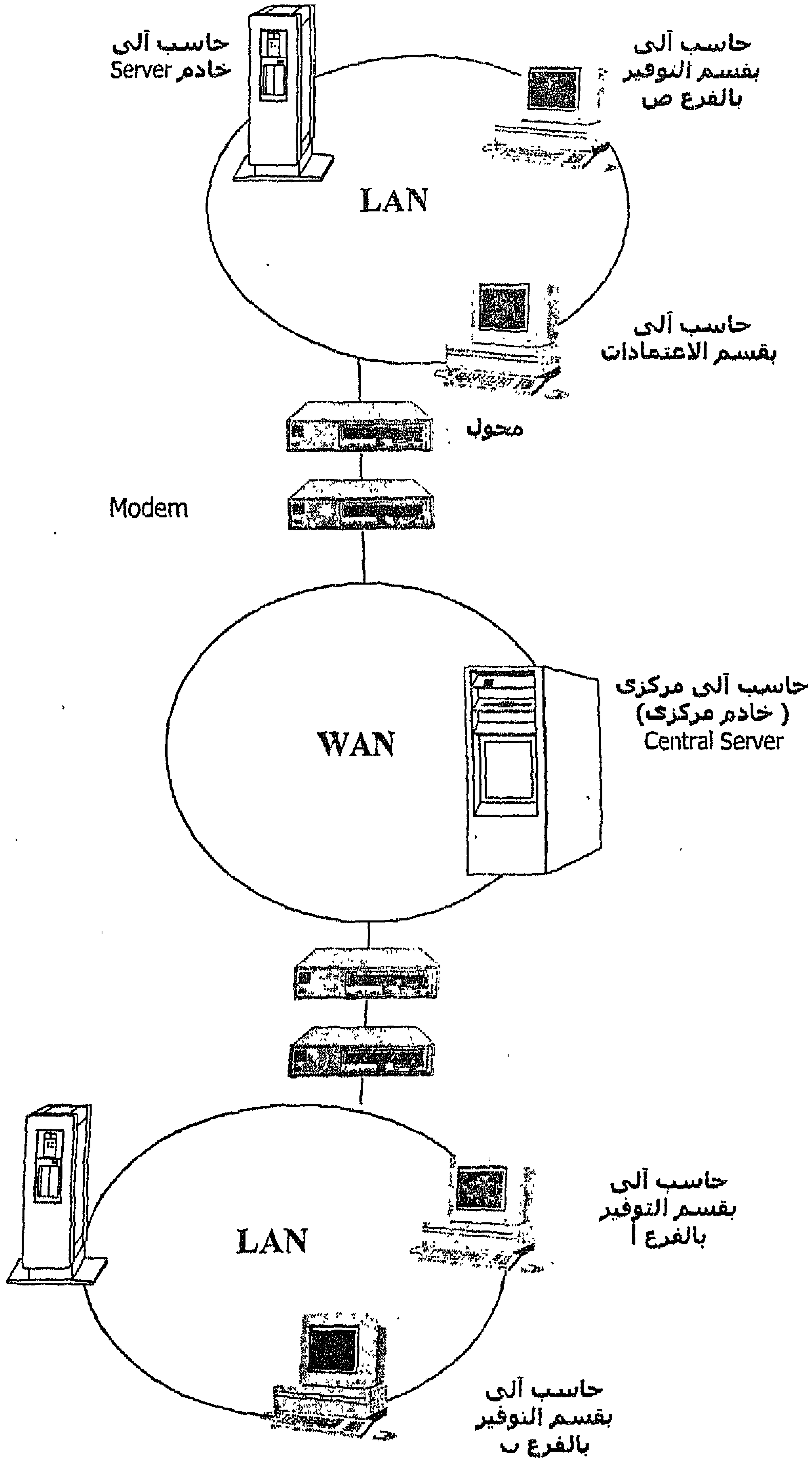


ولاستخدام تلك الشبكات بصورة أكثر فاعلية، تعتمد البنوك على ما يعـرف بالبرامج الجماعية Groupware التى تتيح نمط تفاعلى سريع بين مستخدمى الشبكة من خلال عرض المستندات التى يتم التعامل معها على أكثر من شاشة فى وقت واحد، وهو ما يتيح لموظفى البنك التعرف على المتغيرات التى تطرأى على كل مستند لحظة بلحظة(٤٧).

أمـا **قـنوات الاتصـال** Communication Channels فتتمثل فى الوسائط Media التى تحمل البيانات من حاسب آلى آخر، أو بمعنى آخر هى الوسائط التى تربط بين المنابت داخل شبكة الحاسبات الآلية(٤٨).

بيـنما تتمـثل أجهـزة الاتصالات فى تلك الأجهزة التى تتيح نقل الـبيانات والمعـلومات الـتى تتيح نقل البيانات والمعلومات التى تحملها الوسـائط، ومـن أهم هذه الأجهزة المحولات Modens ، أجهزة التحويل المتعددة Multiplexers .

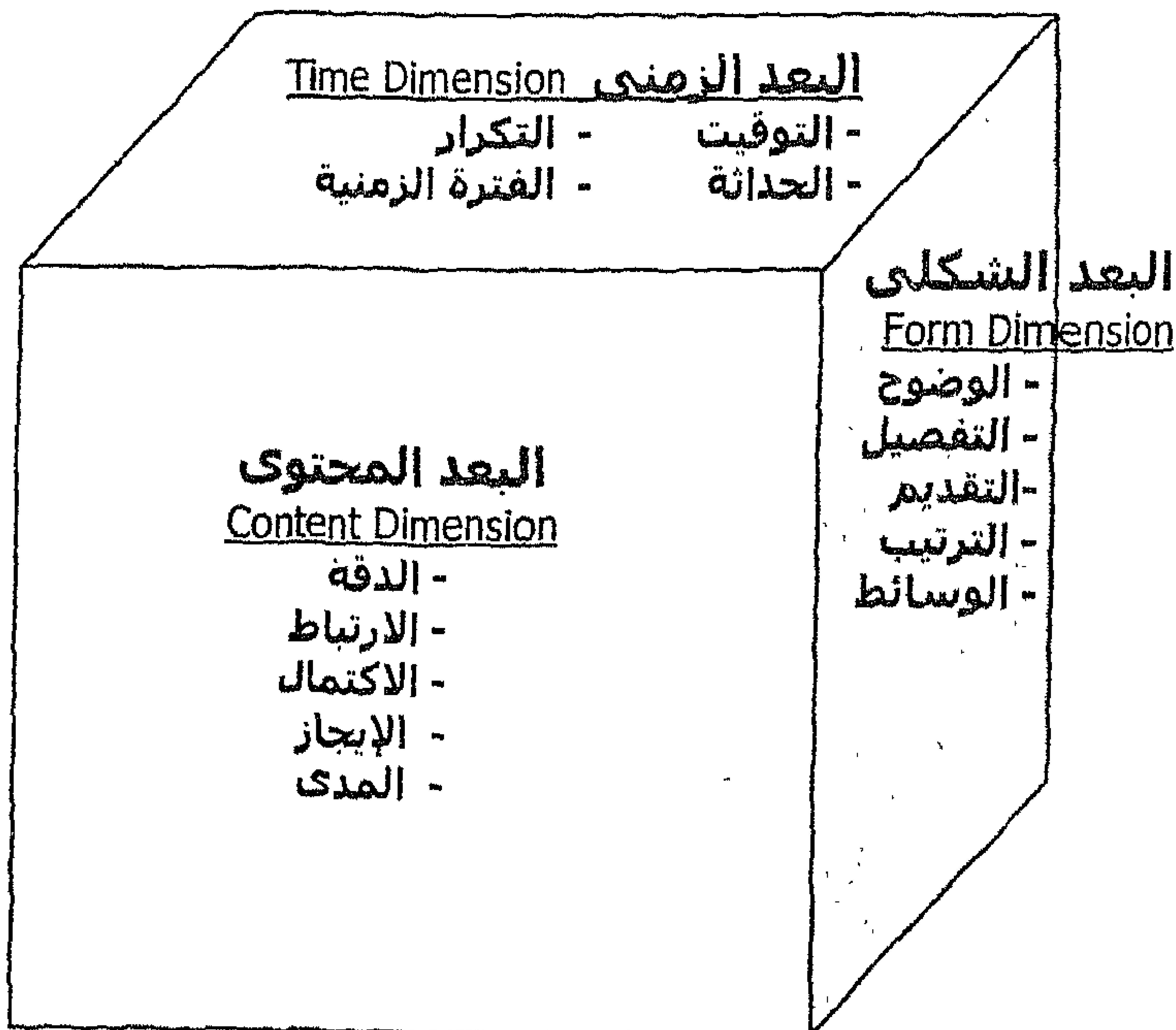
شكل٨-٢٣: تبسيط لشبكات الاتصال ذات النطاق المتسع بالبنوك
Wide Area Network



٨ ـ ٦ جودة نظام المعلومات المصرفية

يوصـــف نظـــام المعـــلومات الادارية بأنه نظام كفء Efficient وفعـــال فى عمـــلية اتخاذ القرارات، عندما يوفر المعلومة الجيدة، وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة المعلومة يوضحها الشكل(٨-٢٤)، نتناولها فيما يلى(٤٩):

شكل٨-٢٤: أبعاد جودة المعلومات وخصائصها
Dimensions & Attributes Information Quality



١- البعد الزمنى Time Dimension

يـــتم تقييـــم جودة المعلومة من خلال هذا البعد، وفقا لمدى توافر الخصائص التالية بها:

(أ) التوقيت Timeliness : بمعنى توافر المعلومة لمتخذ القرار حين الحاجة إليها، أى فى التوقيت الملائم ، فأى تأخير المعلومة يخفض من منفعتها بالنسبة لمستخدمها.

(ب) الحداثة (Currency (up to date :

يجب تقديم المعلومة الحديثة والمسايرة للأحداث الجارية وفقا لتطورات الموقف أول بأول ، فقد يستجد من المتغيرات ما يجعل المعلومة المتاحة فى فترة زمنية معينة متقادمة، ولا تعبر عن حقيقة الموقف الراهن.

(ج) التكرار Frequency :

ويعنى ذلك أن المعلومة الجيدة هى التى تقدم باستمرار كلما دعت الحاجة إليها، فعلى سبيل المثال يحتاج المحاسب إلى معرفة المعلومة المتعلقة بالضريبة على المرتبات كلما قام باحتساب استقطاعات العاملين.

(هـ) الفترة الزمنية Time period

فقد يحتاج متخذ القرار أو مستخدم النظام معلومات عن فترات زمنية ماضية وحاضرة، وكذا التنبؤ بمعلومات مستقبلية، والمعلومة الجيدة يجب أن تتضمن هذا، متى كانت هناك حاجة لذلك .

٢- بعد المحتوى Content Dimension:

يتم تقييم جودة المعلومة من حيث المحتوى ، طبقا لمدى توافر الخصائص التالية بها:

(أ) الدقة Accuracy:

المعلومة الجيدة هى التى تتصف بالدقة ، وتعنى الدقة أن المعلومة تعبر عن الحدث أو الموقف كما هو فى حقيقته، أى أن الدقة تشير إلى درجة الخلو من الخطأ Free From Errot.

ومـن الملاحظ أن هناك ارتباط بين درجة دقة المعلومة والمدى الزمنى الذى تغطيه هذه المعلومة. فإذا كانت المعلومة عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا.

(ب) الارتباط Relevance:

يشير هذا المعيار إلى مدى اتصال أو ارتباط المعلومة بالموضوع محـل الـبحث الذى يريد مستخدم النظام التحرى عنه، لذا يطلق بعض كتاب النظم على هذا الخاصية الملائمة Appropriateness، وذلك للتعبير عن درجة ملائمة المعلومة لطلب مستخدم النظام. ويلاحظ أن المعلومات التى كانت مرتبطة فى فترة زمنية معينة قد لا تكون بالضرورة ملائمة أو مرتبطة حاليا، إذا لم يتم الاحتياج إليها .

(ج) الاكتمال Completeness :

بمعـنى أن توفـر المعـلومات المقدمة لمستخدمها كل ما يحتاج معرفـته عن موقف معين. وبالرغم من صعوبة تحقيق الاكتمال المطلق إلا أن ذلك لا يعفى من محاولة تلمس النسبة الأكبر منه.

(د) الإيجاز Conciseness :

يقصـد بذلـك ضرورة تقديم المعلومات المطلوبة فقـط ، دون الاسترسال فى تقديم معلومات إضافية ، لا تخدم المستخدم مما يؤدى إلى تشتت ذهن متخذ القرار.

(هـ) المدى Scope

يعـبر مـدى تغطية لنطاق معين من المعلومة الأحداث والأشياء والأمـاكن والأفـراد. فهـناك مدى ضيق أو متسع، ومدى داخلى أو خارجى (معلومات عن أحداث داخل البنك/ معلومات عن البيئة المحيطة بالبنك)، ومن المهم لكى نصف المعلومة بأنها جيدة أن يكون مداها يتفق مع متطلبات مستخدم المعلومة (بحيث لا تكون أضيق مما يريد مثلا).

٣- البعد الشكلى Form Dimension :

فيمـــا يـــلى الخصائص المستخدمة فى تقييم المعلومة وفقا للبعد الشكلى:

(أ) الوضوح Clarity :

المعـــلومة الجيـــدة هى المعلومة الواضحة ، بمعنى أن المعلومة يجـــب أن تصاغ فى شكل يسهل فهمه بالنسبة لمستخدمها ، أو أن تكون المعلومة خالية من الغموض .

(ب) التفاصيل Detail :

يجـــب أن تقدم المعلومة بالتفصيـــــل أو الإيجاز وفقا لمتطلبات مســـتخدم الـــنظام، فدرجة الإيجاز أو التفصيل تختـــلف تـــبعا للمســـتوى التـــنظيمى لمستخدم المعـــلومة، فالمستويات الإدارية العليا غالبا ما تحـــتاج إلى المعلومات فى صورة موجزة، أما مستويات الإدارة الدنيا فتقدم لها المعلومات المفصلة .



(ج) التقديم Presentation :

المعـــلومات يمكن أن تقدم لمستخدمها فى أكثر من صورة أو شكل، مثل: الشكل الوصفى Narrative، الرقمى، البيانى، الرياضى.

(د) الترتيب Order :

يجـــب تقديـــم المعلومة بصورة مرتبة ومتتابعة، وفقا لاحتياجات مستخدمها، أو متخذ القرار المصرفى.

(هـــ) الوسائط Media :

تقدم المعلومـــة باستخدام أكثر من وسيط ، كتقديمها فى صورة تقاريـــر مطـــبوعة، أو معروضة على شاشة الحاسب الآلى، وغـــيره. والمعلومة الجيدة هى التى ينبغى تقديمها باستخدام الوسيط الأكثر ملائمة.

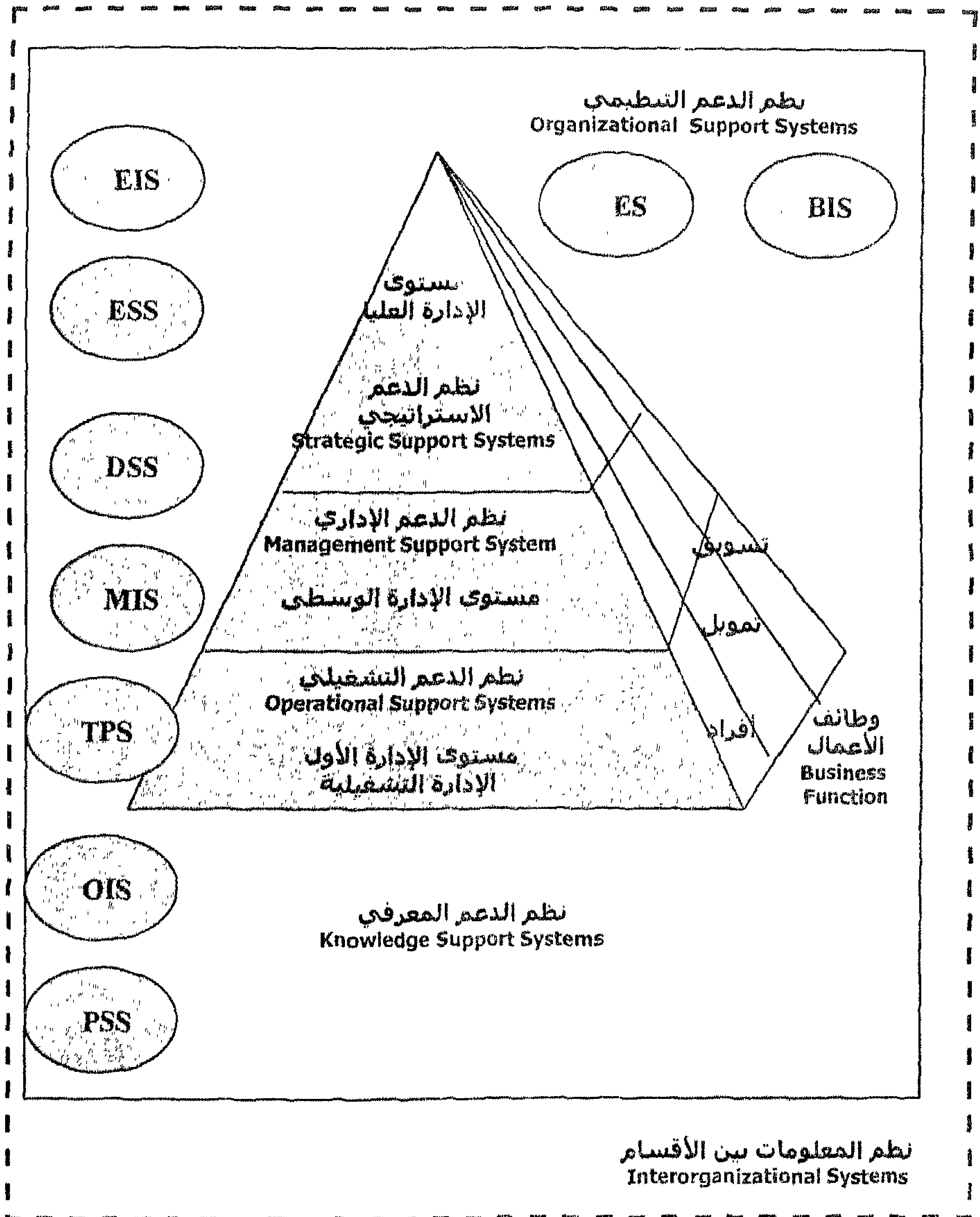
٨-٧تصنيف نظم المعلومات المصرفية

يختـــلف تصـــنيف نظم المعلومات امصرفية وفقا للمنظور الذى يتم من خلالـــه تـــناول تـــلك النظم، كما هو مبين بالشكل (٨-٢٥)، فإذا اتخذت الرسمية Formatization كمعيار، يمكننا القول كما سبق الإشارة أن هناك نظـــم معـــلومات مصـــرفية رســـمية Formal تقـــوم على بيانات محددة وإجراءات مقبولة ومقننة، ويتم تشغيلها وفقا لقواعد حددت مسبقا(٥٠). ومن أمثـــلة النظم الرسمية نظم تشغيل التعاملات المصرفية، نظم دعم القرار المصرفى. بينما يوجد فى المقابل نظم معلومات غير رسمية Informal لا تســـتند عـــلى إجـــراءات أو قواعد محددة ومقننة، كتلك التى تعتمد على الكلمات الشفوية(٥١).

أمـــا مـــن حيـــث الاعتمادية على الحاسبات الآلية، فهناك نظم معلومات بسيطة أو يدوية تعتمد بشكل أساسى على الورقة والقلم ، ونظم معـــلومات مبـــنية على الحاسبات الآلية CBIS تعتمد بشكل أساسى على المكونـــات المادية وغير المادية للحاسبات الآلية وشبكات الاتصال ونظم المعلومات الآن فى عالمنا المعاصر هى هذا النوع من النظم(٥٢) .

ومـــن منظور المستخدم النهائى للنظم End user perspective يمكن تقســـيم نظـــم المعلومات ونقصد بها بالطبع المبينة على الحاسبات الآلية CBIS ، إلى(أ) نظـــم معـــلومات شخصـــية Personal IS: وهى نظم المعلومات المصممة لمقابلة متطلبات مستخدم واحد فقط من المعلومات ، فمثلا يمكن لمدير البنك أن يكون نظام معلومات خاص به، يعتمد عليه هو شخصيا وعلى الحاسب الشخصى الخاص به لتشغيل كافة البيانات المتعلقة بـــه، وحفـــظ الـــتقارير السرية التى لا يرغب فى إطلاع موظفى البنك الآخرين عليها وإنتاج معلومات مفيدة له .

شكل ٨-٢٥ : نظم المعلومات المصرفية
وفقا للمستويات التنظيمية التي يتم دعمها



EIS = نظم معلومات المديرين Executive Information Systems
ESS = نظم دعم المديرين Executive Support Systems
DSS = نظم دعم القرار Decision Support Systems
MIS = نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
TPS = نظم تشغيل التعاملات Transaction Processing Systems
OIS = نظم المعلومات المكتبية Office Automation Systems
PSS = نظم الدعم المهني Professional Support Systems .
ES = النظم الخبيرة Expert Systems.
BIS = نظم معلومات الأعمال Business Informantion Systems

(ب) نظم معلومات لمستخدمين متعددين Multiusers IS :

وتتمثل فى نظم المعلومات المصممة لمقابلة متطلبات مجموعات عمل، مثل الأقسام المختلفة البنوك. وبالتالي يتم استخدام أجهزة حاسبات ذات قـدرات أعلى كالحاسبات المركزية Mainframe computer وشبكات لاتصال تلك الحاسبات ببعضها حتى يمكن أن يشارك الأفـراد العاملين بالبـنك فى البيانات. لذا يحتاج بناء تلك النظم إلى خبرات متخصصة من الأفراد مثل مصممى ومحللى النظم.

بيـنما يصنف آخرون نظم المعلومات المصرفية وفقا للمستويات التـنظيمية التى يتم دعمها داخل البنك، كما هو موضح بالشكل (٨-٢٦). حيث يتم التفرقة بين ما يلى[٥٣]:

(أ) نظم الدعم الاستراتيجى Strategic Support Systems :

وتتمثل فى تلك النظم التى تدعم بصورة أساسية مستويات الإدارة العـليا بالبـنوك فى الأنشـطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجى فى الأجل الطويـل، حيـث يتركز إسهامها الأساسى فى مساعدة المديرين فى القيام بالتحـليل البيئى، الذى ينطوى على عمليات تقييم كيانات البيئة المحيطة بالبـنك سـواء الخاصة كالبنوك المنافسة والعملاء، أم العامة كالظروف والأوضـاع الاقتصادية والمناخ السياسي واللوائح الحكومية للوقوف على مدى ملاءمتها للقدرات البنك الحالية، ومحاولة التكييف معها.

ومـن أمثـلة نظـم الدعم الاستراتيجى، نظم معلومات المديرين Executive Information Systems (اختصـارها المـتداول EIS)، فنظم دعم المديرين Executive Support Systems (اختصارها المتداول ESC).

(ب) نظم دعم الإدارة Management Support Systems :

وهى الـــنظم الموجهـــة أساســـا لدعم عمليات الرقابة والمتابعة، والشئون الإدارية Administrative ، واتخاذ القرارات الإدارية لمستويات الإدارة الوســطى للبنك. وبالتالى فإن السؤال الذى تحاول أن تجيب عليه هــذه النظم، يتخلص فى ، هل يتم العمل داخل البنك وفقا لما هو مخطط له، أو بالصورة المرضية.

ومــن أهــم أمثلة نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرار Decision Support System (اختصـــارها المتداولDSS)، نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (اختصارها المتداول MIS).

ومـــع ذلك، فإن الملاحظ أن نظم دعم القرار DSS تستخدم أيضا بواسطة الأفراد ذوى التخصصات الوظيفية أو المهنية الدقيقة داخل البنك Professionals كالمحللين الماليين ، ومحاسبى البنك.

(ج) نظم دعم العمليات Operations Support Systems :

وتتمـــثل فى الـــنظم الموجهة بصفة أساسية لدعم مستوى الإدارة الأول، أى الإدارة التشـــغيلية للبنك، وذلك من خلال مساعدة شاغلى هذا المستوى كالمشرفين فى متابعة الأنشطة المتعلقة بإدخال وتشغيل ومعالجة التعاملات المصرفية اليومية، وكذا الأنشطة الأولية مثل احتساب مرتبات موظفى البنك، إعداد الميزانيات العمومية وقوائم الدخل.

وبالـــتالى فإن هذه النظم تستهدف متابعة تدفق معالجة التعاملات داخـــل البنك. ومن أمثلة هذه النظم، نظم تشغيل التعاملات Transaction Processing Systems (اختصـــارها المتداول TPS)، نظم الرقابة على العمليات Process Control System .

(د) نظم الدعم المعرفى Knowledge Support Systems :

تقــوم هــذه النظم بدعم العمل المعرفى داخل البنك بصفة عامة.

ويقصد بالعمل المعرفى Knowledge Work تلك الأنشطة التى تتعامل مع المعــلومات بصــورة مجردة. مثل أنشطة إدارة وتنظيم مكاتب المديرين (السكرتارية)، الأنشطة التحليلية والإحصائية.

وبالــتالى فــإن نظــم المعلومات المكتبية Office Information Systems ، ونظم الدعم المهنى Professional Support Systems ، والتى تدعــم الوظــائف المهنية أو التى تتطلب تخصصات وظيفية دقيقة داخل البــنك كالمستشــار القانونى للبنك، محاسب البنك. تعد أمثلة لنظم الدعم المعرفى.

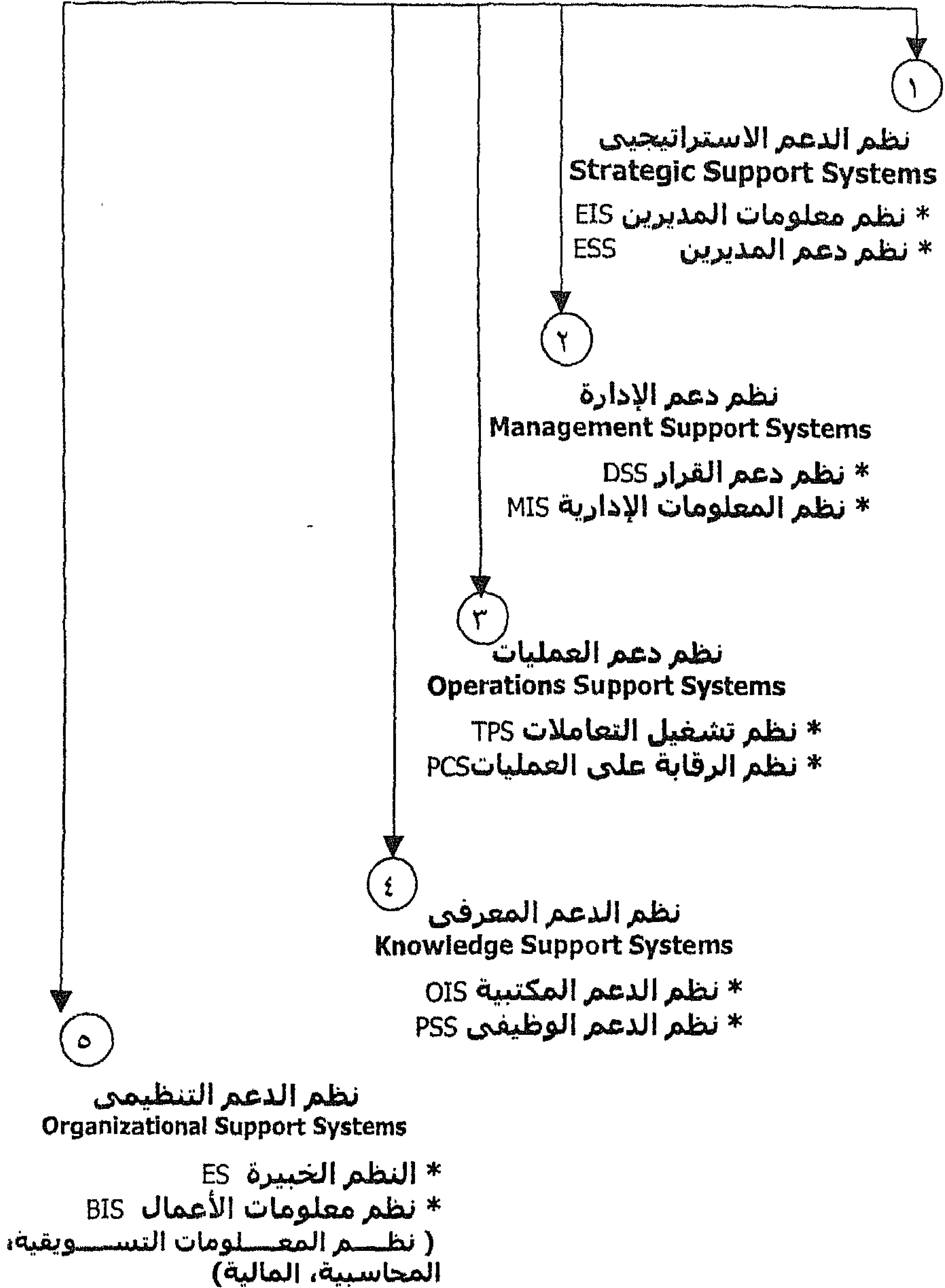
(هـ) نظم الدعم التنظيمى Organizational Support Systems:

ويقصــد بها النظم التى تقوم بدعم المستويات التنظيمية المختلفة داخل البنك، فهى ليست قاصرة على مستوى معين دون الآخر.

ومن أمثلة هذه النظم، النظم الخبيرة Expert Systems (اختصارها المتداول ES)، نظم حوسبة المستخدم النهائى التى تتيح للمستخدم النهائى بالبــنك (كالمديــر) الــتعامل المباشر مع الحاسبات الآلية، نظم معلومات وظــائف الأعمــال Business Information Systems التى تدعم وظائف مجــالات الأعمــال المختلفة، كنظم المعلومات التسويقية، نظم المعلومات المحاسبية، نظم المعلومات التمويلية.

ويلاحــظ أن ربــط تــلك الــنظم داخل البنك يتم من خلال **نظم المعلومات بين الأقسام** ، التى تقوم بتنسيق تدفق المعلومات عبر الوحدات الــتنظيمية للبــنك وأقســامه، وكذلك بين أقسام البنــك وبين الأطــراف الخارجيـــة مثــل العمــلاء[٥٤]. ويلخص الشكل (٨-٢٦) التصنيفات السابقة لنظم المعلومات المصرفية.

شكل ٨-٢٦ : ملخص بالتصنيفات المختلفة لنظم المعلومات المصرفية



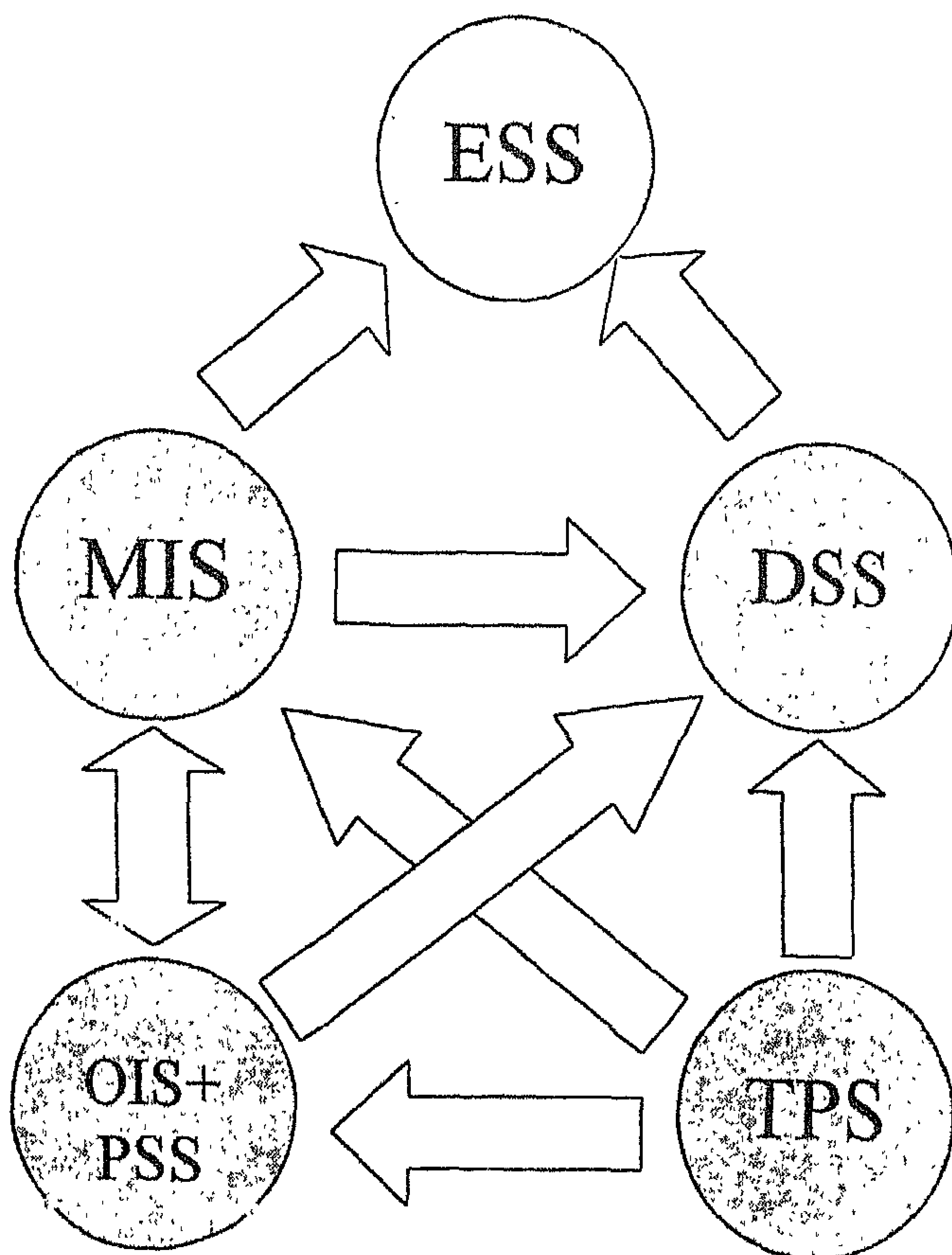
وهـــناك علاقة تفاعلية داخل البنك بين نظم المعلومات المصرفية المختــلفة، بمعنى أن كلا منها لا يعمل بصورة مستقلة Independently، فجميعهـــا يعمل داخل منظومة واحدة غرضها توفير المعلومات لمتخذى القـــرار أو تحسين العمليات التشغيلية للبنك، وحل المشاكل الإدارية التى تواجـــه ، فكل البيانات ذات الصلة بالبنك يتم تجميعها وتشغيلها من خلال نظـــم تشغيل التعاملات (TPS) وإعدادها فى شكل ملفات أو قواعد بيانات داخل الحاسب الآلى لخدمة النظم الأخرى.

ويعني ذلك أن نظم تشغيل التعاملات تعد بمثابة منتج المعلومات Producer داخـــل البـــنك، والـــذي يغذي النظم الآخرى باحتياجاتها من الموارد المعلوماتية. وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٨–٢٧)[٥٥].

كما نلحظ أيضا من الشكل أن نظم دعم مستوى الإدارة الوسطى، ونعـــني بها نظم اتخاذ القرار DSS، ونظم المعلومات الإدارية، تسهم في توفيـــر المعـــلومات اللازمة لمستوى الإدارة العليا بغرض دعم القرارات الاســـتراتيجية، الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية الأستراتيجية للبنك، وذلك من خلال نظم دعم المديريين ESS .

ويطـــلق عـــلى الشكل الذى تتخذه تقنيات المعلومات داخل البنك بغـــرض تحقيـــق أهدافـــه التـــنظيمية أو إنجاز مهامه التشغيلية **بعمارة المعلومات** Information Architecture [٥٦].

شكل٨-٢٧: العلاقة بين نظم المعلومات بالبنوك



ESS = نظم دعم المديرين Executive Support Systems
DSS = نظم دعم القرار Decision Support Systems
MIS = نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
TPS = نظم تشغيل التعاملات Transaction Processing Systems
OIS = نظم المعلومات المكتبية Office Automation Systems
PSS = نظم الدعم المهني Professional Support Systems .

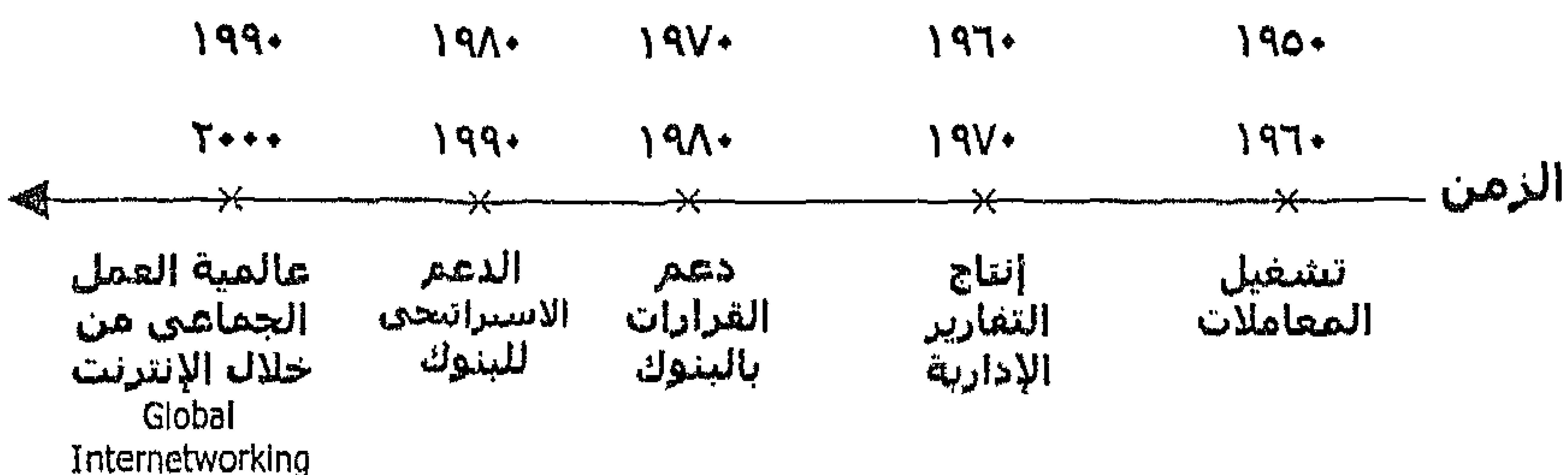
وفى مقابل التطور الزمنى للدعم المعلومات الذى أشار إليه البعض والسابق تناوله، تحدث آخرون بصورة أكثر تحديدا عن تمدد الأدوار التى تلعبها نظم المعلومات المصرفية بالبنوك، وهى الظاهرة التى سميت بالأدوار المتمددة للنظم المعلومات ويقصد بالدور بصفة عامة مجموعة التوقعات حول سلوك معين(٥٧).

فمثلا اقتصر دور نظم المعلومات فى فترة الخمسينات والستينات على تشغيل البيانات ، حيث ظهرت نظم تشغيل التعاملات، بينما امتدت إسهامات نظم المعلومات فى فترة الستينات والسبعينات على إنتاج التقارير الإدارية، وذلك من خلال نظم المعلومات الإدارية.

أما فترة السبعينات والثمانينات، فقد توسعت إسهامات نظم المعلومات لتشمل عمليات دعم القرار، بظهور نظم دعم القرار. وجاءت فترة الثمانينات والتسعينات لتشهد على إمكانيات نظم المعلومات المصرفية فى دعم استراتيجيات البنوك والمستخدم النهائى.

فقد ظهرت نظم معلومات المديرين ، النظم الخبيرة، نظم حوسبة المستخدم النهائى. بينما تعلن الفترة المعاصرة ونعنى بها حقبة التسعينات وعام ألفين عن عالمية العمل الجماعى من خلال الانترنت Global Internetworking . وذلك على النحو المبين بالشكل(٨-٢٩)(٥٨).

شكل ٨-٢٨ تمدد أدوار نظم المعلومات المصرفية
Expanding Roles Of IS



٨ـ٨ مصطلحات مستخدمة

شبكة الإنترنت	Internet
برنامج التعامل العالمى مع الإنترنت	World Wide Web
موقع التعامل على الإنترنت	Web Site
شبكة الإنترانت	Intranet
شبكة الاكسترانت	Extranet
البنوك الافتراضية	Virtual Banks
النمذجة	Modeling
الكيانات	Entities
الوحدات البنائية للنظام	Building Blocks
تضافر النظم (التعاونية)	Synergy
التأثير الجمعى	Additive effect
التأثير التضافرى	Synergistic effect
هرمية النظم	Hierarchy of Systems
عمارة النظم	System Architecture
تقنيات المعلومات	Information Technology
تقنيات الاتصالات	Communication Technology
المشتغلين بالبيانات	Data Workers
المشتغلين بالمعرفة	Service Workers
المشتغلين بالخدمة	Service Workers
اللوحة الأم	Motherboard
شبكة الحاسبات	Computer Network
المنبت	Node

الشبكات ذات النطاق المحدود	Local Area Network
الشبكات ذات النطاق المتسع	Wide Area Network
العمل المعرفى	Knowledge Work
عمارة المعلومات	Information Architecture

٨-٩ مراجع الفصل الثامن

1- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

2- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

3- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

4- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

5- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.
- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

6- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

7- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.

٨- مرجع رقم ٤.

9- McLeod, R., Management Information Systems : A Study of Computer-based Information Systems, Texas A & M University, (Macmillan Publishing Co.), 1993.

١٠- مرجع رقم ١.

11-Maddison, R. And Darnton, G., Information Systems in Organizations : Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.

12- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

- Long, L. Management Information Systems, (Prentice Hall, Int.), 1989 .

13 - Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

14- Maddison, R. And Darnton G., Information Systems in Organizations: Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.

- Mountinho, L., Curry, B., Davies, F. and Rita, P., Computer Modeling and Expert Systems in Marketing, (T.J.Press Padstow Ltd), 1994.

- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .

١٥- مرجع رقم ١١.

16- Alter, S., Information Systems: A Management Perspective, University of San Francisco, (Addison - Wesley Publishing Company, Inc.), 1992.

- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Maddison, R. And Darnton G., Information Systems in Organizations: Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .

- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

- د.طـارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الإسكندرية، ١٩٩٩.

17- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

١٨- مرجع رقم ٢.

19- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

20- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

٢١- مرجع رقم ١٧.

٢٢- مرجع رقم ١٧.

23- Englander, I., The Architecture of Computer Hardware and Systems Software : An Information Technology Approach, (John Wiley & Son, Inc.), 1996.

24- Stern, N. and Stern, R., Computing In The Information Age,(John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

25- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .

٢٦- مرجع رقم ٢٥.

٢٧- مرجع رقم ١٣.

28- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

٢٩- مرجع رقم ١.

30- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

31- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.

- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Maddison, R. And Darnton G., Information Systems in Organizations: Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٣٢- مرجع رقم ٤.

33- Alter, S., Information Systems: A Management Perspective, University of San Francisco, (Addison - Wesley Publishing Company, Inc.), 1992.

٣٤- مرجع رقم ٢٨.

35- Hicks, J., Information Systems In Business: An Introduction, Virginia Polytechnic Institute and State University, (West Publishing Company), 1997.

٣٨- مرجع رقم ١٣.

39- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

٤٠- مرجع رقم ١٦.

٤١- مرجع رقم ٤.

٤٢- مرجع رقم ٢٤.

٤٣- مرجع رقم ١٣.

44- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

45- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

٤٦- مرجع رقم ١٣.

٤٧- مرجع رقم ٧.

٤٨- مرجع رقم ٢٣.

49- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.

- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

٥٠- مرجع رقم ٤.

٥١- مرجع رقم ١.

٥٢- مرجع رقم ١.

٥٣- مرجع رقم ٣.

54- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

٥٥- مرجع رقم ٣.

٥٦- مرجع رقم ٤.

٥٧- مرجع رقم ٧.

٥٨- مرجع رقم ١.

الفصل التاسع:

أنواع نظم المعلومات المستخدمة في البنوك

Bank Computer-based Information Systems

<u>الأهداف التعليمية للفصل:</u>

- ✓ شــرح وتفســير مفهوم أهم نظم المعلومات المصرفية المستخدمة فى البنوك حاليا مثل نظم تشغيل التعاملات TPS، نظم المعلومات الإدارية MIS، نظــم دعــم القرار المصرفى DSS، الذكاء الاصطناعى AI، والنظم المصرفية الخبيرة ES.
- ✓ تحليل مكونات وأنشطة كل نظام من النظم السابقة.
- ✓ بيــان إســهامات وحدود كل نظام فى دعم مختلف القرارات الإدارية بالبنوك المختلفة.
- ✓ شرح آليات عمل كل نظام، واختبار علاقته بالنظم الأخرى.
- ✓ تحليل التصميم المعمارى لكل نظام، ودلالته.

٩ـ١ مقدمة

عندما عجز الأداء اليدوي عن ملاحقة حجم التعاملات اليومي لمنظمات الأعمال ومنها البنوك بطبيعة الحال، وبالتالى ظهرت الحاجة للاستعانة بالقدرات التشغيلية للحاسبات الآلية والاستفادة من سرعتها الكبيرة فى أداء وتنفيذ العمليات بدقة متناهية ولفترات زمنية طويلة يصعب على الجهد البشرى القيام بها دون إجهاد أو أخطاء، بدأ التفكير في وجود **نظم لتشغيل التعاملات** TPS. حتى يمكن تنفيذ العمليات المطلوبة آليا بحيث تقوم الحاسبات من خلال البرامج بأداء عمليات متعددة، وفقا لما هو محدد لها سلفا.

ويمكن القول أن البداية الحقيقية لهذا النظام كانت في عام ١٨٩٠ حينما استخدمت منظمة الإحصاء الأمريكية آلة تثقيب البطاقات Punched Card Machine لتشغيل البيانات الإحصائية (١).

وكنتيجة لزيادة التعاملات اليومية وتعقد العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، هو ما استلزم اتخاذ المزيد من القرارات، اتجه تفكير المشتغلين بتصميم وبناء النظم في إيجاد نظام معلومات يمكن أن يستخدم الحاسبات الآلية لما هو أبعد من مجرد تشغيل التعاملات ، حتى يمكن تدعيم عمليات اتخاذ القرار المختلفة.

فإذا كانت نظم معالجة أو تشغيل التعاملات تستخدم بصفة أساسية عند المستويات التشغيلية فى البنوك فقد دعت الحاجة لتوفير نظام معلومات يشبع احتياجات المستويات التنظيمية الأعلى (الإدارة العليا ــ الإدارة الوسطى) وهو ما أدى إلى ظهور **نظم المعلومات الإدارية** MIS.

وعــندما واجهت البنوك العديد من المشاكل المعقدة والغير نمطية وذلك بجانب المشاكــل الأخرى النمطية ، أتجه الاهتمام مرة أخرى إلى اســتخدام الحاســبــات الآليـــة لكن بأسلوب مختلف نسبيا في الأغراض الإداريـــة، بحيــث يمكــن الاستفادة من قدراتها في دعم القرارات الغير مهيكــلة Unstructured والنصــف مهيكلة Semistructured التي يتخذها المديــرون لحــل المشاكل التي تواجههم، بغرض رفع كفاءة عملية اتخاذ القــرار داخــل المنظمة وزيادة فاعليتها، ومن ثم نشأت الحاجة نحو **نظم دعم القرار** DSS.

ونظرا لأن العصر الحالي يتصف بتشابك وتداخل فروع المعرفة المختــلفة، وبالــتالي تتزايد التأثيرات المختلفة بينهما ، فقد أصبـــح من المتعذر إحراز تقدم في أي مجال علمي دون الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التى تمت فى مجالات معرفية أخرى.

ويلاحــظ المتتــبع لــلمجال البحثي ، أن هناك اتجاها متناميا نحو الــتعددية ، بمعنى أن معظم البحوث الحديثة أصبحت تتم من خلال فريق بحثي يضم تخصصات مختلفة ، لتوفير الشمولية للدراسة المطلوبة.

ويعــد **الذكاء الاصطناعي** Artificial Intelligence أحد أهم العلوم الجديـــدة التي نشأت في ظل التعددية الحديثة، حيث ضم علماء هذا العلم تخصصـــات متــنوعة مثل علوم الحاسبات الآلية، والرياضيات، والعلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية.

وكنتاج للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي ظهرت **النظم الخبيرة** Expert Systems باعتــبارها أهــم تطبيقات هذا المجال وأكثرها انتشارا واستخداما .

كمـــا أدى ارتفاع حدة المنافسة فى بيئة الأعمال، إلى سعى كل بنك لــتحقيق وضع يميزه عن بقية منافسيه فى الأجل الطويل، وتنخفض فيه

مخاطـر تعرضـه للـتهديدات البيئية المختلفة وهو ما يطلق عليه علماء الإدارة المنافســة المتميزة Distinctive Competency ، نشط فى المقابل علماء النظم لدعم الفكر الاستراتيجى للمديرين حتى يمكنهم الوصول إلى هذا الوضع، فظهرت نظم معلومات المديرين EIS ، ونظم دعمهم ESS.

أما وبعد أن دخلنا فى عصر العولمة والإنترنت ، وأصبحت البنوك تعمــل فى سوق عالمى متسع، وأصبحت المنافسة لا حدود جغرافية لها، خــرج عليـنا عــلماء النظم بعالمية العمل الجماعى من خلال الإنترنت Global Interworking.

وفيما يلي تناول موجز لكل من تلك النظم السابقة.

٩ ـ ٢ نظم تشغيل التعاملات المصرفية

يوجــد أكثر من مسمى لنظام تشغيل التعاملات TPS ، فبجانب هذا الاسم يطلق عليه أيضا نظم تشغيل أو معالجة البيانات Data Processing Systems (DPS) ، حيث يركز كل مسمى على مفهوم معين للنظام.

فالنظام الموجه بصفة أساسية نحو معالجة وتشغيل بيانات تصف الأنشــطة الداخــلية فــي منظمات الأعمال يطلق عليه غالبا نظم معالجة الــبيانات. أمــا النظام الموجه أساسا إلى معالجة وتشغيل بيانات تصف علاقــة المنظمة بأطرف التعامل المختلفة في البيئة الخارجية ، فغالبا ما يطلق عليها نظم معالجة التعاملات.

١/٢/٩ مفهوم نظم تشغيل التعاملات وخصائصها

يعرف البعض نظم تشغيل التعاملات بأنها إحدى نظم المعلومات المبــنية عــلى الحاســبات والتي تتولى تجميع وتشغيل البيانات المتعلقة بــتعاملات أنشــطة الأعمال.[٢] بينما عرّفها آخرون بأنها نظم لمعالجة

البيانات تعكس علاقات تشغيلية وتنتج تقارير ملخصة وتوضيحية [٣] وعرفها فريق ثالث بأنها نظم معلومات لمعالجة البيانات المتولدة من التعاملات في مجال الأعمال [٤]. وفريق رابع بأنها نظم قائمة على الحاسبات الآلية تدعم مستوى الإدارة التشغيلية من خلال تشغيل تعاملات الأعمال[٥]. وفريق خامس بأنها نظم مبنية على الحاسبات تقوم بأداء وتسجيل التعاملات المتكررة واللازمة لإنجاز الأعمال بغرض خدمة المستويات التشغيلية بالمنظمات[٦].

وبناء على ما تقدم يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي لنظم تشغيل التعاملات المصرفية Transactions Processing Systems :

نظم تشغيل التعاملات المصرفية هى إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتى تقوم باستحواذ وتشغيل البيانات المتعلقة بتعاملات أنشطة أعمال البنك المختلفة وتخزينها وإعدادها فى شكل تقارير، لدعم إدارة المستوى الأول (الإدارة التشغيلية).

ويمكن استخلاص الخصائص الآتية لنظم تشغيل التعاملات في ضوء المفاهيم السابقة [٧] :

١- هى نظم موجهة نحو التعاملات Transaction،ويقصد بالتعاملات الأحداث Events أو الوقائع التي تحدث كجزء من أنشطة الأعمال [٨]. أو هو النشاط الأساسي الذى يتم القيام به أثناء أداء الأعمال[٩].

٢- نظم موجهة بالملفات File oriented، فهى تقوم بتخزين البيانات في ملفات إلكترونية داخل الحاسب الآلي لحين الحاجة إليها .

٣ - تولد تقارير لها صفة الدورية، تصف تعاملات حدثت.

٤- تخدم مستوى الإدارة الأول بالبنوك (الإدارة التشغيلية) فهى تتعامل مع بيانات تفصيلية وليس إجمالية .

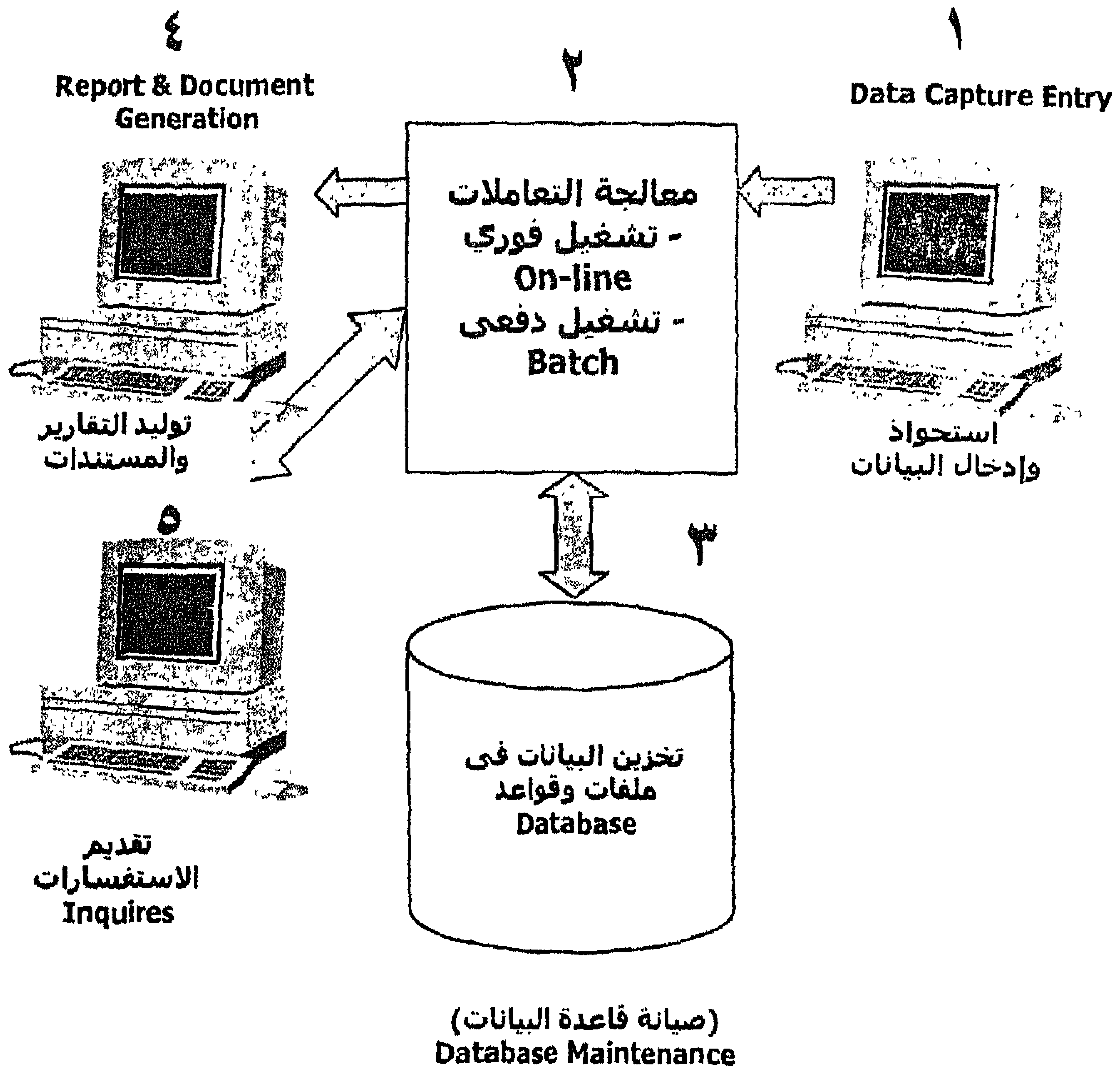
٥- قدرتها محدودة على توفير نمط المعلومات التى تحتاجها الإدارة العليا، حيث توفر الحد الأدنى فقط من المعلومات.

٦- تقوم نظم تشغيل التعاملات بتغذية نظم المعلومات الأخرى داخل البنك.

٢/٣/٩ الوظائف الأساسية لنظم تشغيل التعاملات

هناك خمس وظائف أو أنشطة أساسية لنظم تشغيل التعاملات تتمثل فى عدد من المراحل المتتابعة تعرف بدورة تشغيل التعاملات Transaction Processing Cycle واختصارها المتداول (TPC)، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٩-١).

شكل ٩-١: دورة تشغيل التعاملات
Transaction Processing Cycle



وتتضـــمن تلك الدورة ما يلى: أنشطة استحواذ وإدخال البيانات، أنشــطة معالجة التعاملات، أنشطة تخزين البيانات، أنشطة توليد التقارير والمستندات، أنشطة تقديم الاستفسارات.

وفيما يلى نتناول تلك الوظائف أو الأنشطة بشيء أكثر تفصيلا.

١- استحواذ وإدخال البيانات

تتضـــمن هـــذه الوظيفـــة أنشطة تجميع أو استحواذ البيانات Data Capture مـــن مصادرها المختلفة (مثل قسائم الصرف، قسائم الإيداع ، أوامـــر الشراء، إيصالات السداد) وإدخالها للحاسب الآلي Data Entry حتى يتم إجراء المعالجات المطلوبة.

فعلى سبيل المثال يقوم موظفو منافذ خدمة العملاء بالبنوك بإدخال الــبيانات المتعلقة بالتعاملات المصرفية التي أجريت مع العملاء، كإدخال اسم العميل، رقم الحساب، قيمة المبلغ المودع أو المسحوب، تاريخ الإيداع أو السحب، طبيعة الإيداع أو السحب (نقدى / شيك)، رقم قسيمة الإيداع أو السحب، رقم الشيك، تاريخ التعامل، تاريخ الاستحقاق.

وتـــتم عمـــلية إدخال البيانات من خلال استخدام أجهزة الإدخال الخاصة بالحاسبات الآلية (مثل لوحة المفاتيح Keyboard) ، أو باستخدام وســـائط بيانات Data Media (مثل الاسطوانات الممغنطة المسجل عليها مسبقا بيانات تم نقلها أو نسخها مباشرة داخل الحاسب الآلى للبنك).

ويجـــب إعداد البيانات قبل إدخالها، بمعنى وضعها فى شكل صالح للاســـتخدام من خلال النظام، فالبيانات يتم تصنيفها وترميزها Coding ومراجعتها للتأكد من صحتها وخلوها من الأخطاء قبل إجراء المعالجات اللازمة . ويمكن التفرقة بين نوعين من المراجعة، هما :

(أ) مــراجعة صلاحية التعاملات Transactions Validation وتعنى الــتأكد مــن أن الــبيانات الخاصـــة بالتعاملات صالحة لأن يتم تشغيلها ومعالجتها بواسطة النظام.(أى ترميزها طبقا للرموز المعطاة للحاسب).

(ب) مــراجعة للتأكد من صلاحية المدخلات Input Validation : وتعـــنى التأكد من عدم وجود أخطاء فى كتابـــة البيانات أو وجود بيانات ناقصة(١٠). وتتفاوت برامج معالجة البيانات فى تعاملها مع الأخطاء.

فــفى بعــض الــبرامج يــتم نقل البيانات السليمة فقط الى مرحلة المعالجـــة، أمـــا البيانات الخاطئة فيتم مراجعتها ثم معالجتها ، وهناك برامج أخرى تقوم بتصحيح البيانات الخاطئة أولا ثم تحويل البيانات بشكل كلى إلى المرحلة التالية وهى مرحلة التشغيل والمعالجة.

٢- أنشطة معالجة البيانات

وتتضـــمن عـــددا من الأنشطة الفرعية أهمها: (أ) إنشاء الملفات Creating : وبمقتضـــاها يتم خلق ملفات جديدة لم تكن موجودة من قبل لأغراض تخزين البيانات بها، وغالبا ما يتـــم إنشاء ملـــف رئيسى وعدد من الملفات الفرعية التابعة له لكل قاعدة بيانات.

(ب) فـــرز الــبيانات Sorting: وتتمثل فى وضع البيانات بتتابع معيـــن لأغراض المعالجة السريعة ، فالبيانات عادة ما تكون مرتبة داخل المــلفات وفقـــا لترتيب دخـــول سجلاتها ، بحيث يأخذ كل سجل رقما معيـــنا Record Number يمكـــن من خلاله استدعاء بيانات هذا السجل ، وبالتالى يقوم الفرز بتغيير الترتيب الفعلى للسجلات داخل الملف المفروز.

(ج) الفهرســـة Indexing: والغـــرض مـــنها ترتيب البيانات داخل الملف دون الحاجة لعملية الفرز التى تقوم بتغيير مواقع السجلات ، حيث يتم إنشاء ملف صغير (فهرس) عبارة عن حقلين ، الحقل الأول يتضمن رقم السجل فى الملف ، والثانى الحقل المطلوب الترتيب عليه.

(د) تحديـث الملفات Updating : وتعنى تعديل الملفات بما ورد حديثا من بيانـات حتـى تتم المعالجة وفقا لأحدث بيان ، وعـادة ما يتم التحديث أولا فى الملفات الفرعية ثم يتم بعد ذلك تحديث الملف الرئيسى.

(هـ) تلخيص البيانات Summarizing: وتتضمن إعداد ملخصات مـن الـبيانات ووضـعها في ملفات تستخدمها غالبا الإدارة العليا التـى تفضل التعامل مع بيانات ملخصة وليست تفصيلية لتكون رؤية أوسع فى عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

وهنا نمطين من تشغيل التعاملات، هما:

(أ) **التشغيل الدفعى** Batch Processing (غير فوري Off-Line):

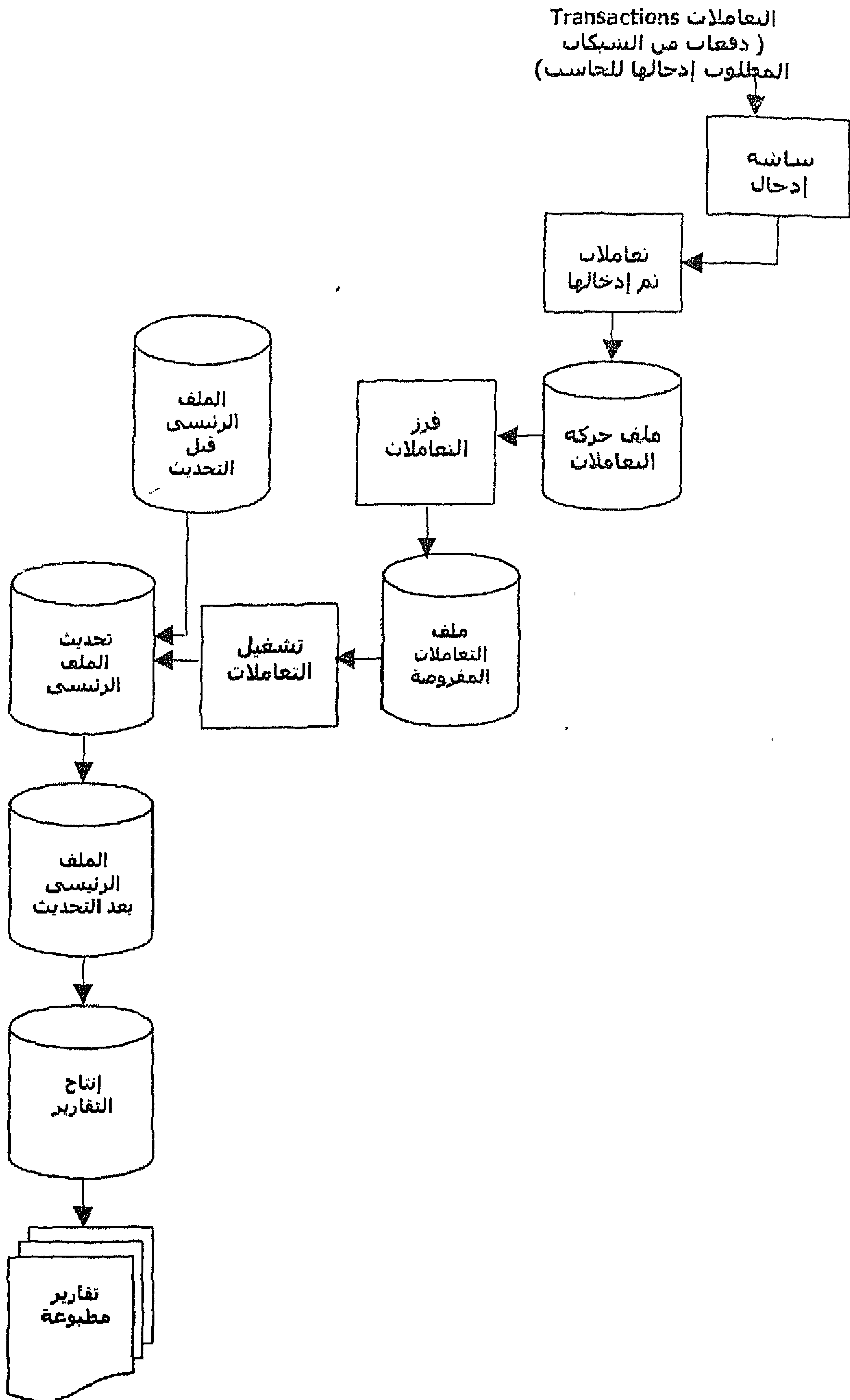
وفقا لنمط التشغيل الدفعى يتم تجميع التعاملات في شكل دفعات أو مجموعـات ، ثـم إدخالها إلى الحاسب الآلي لمعالجتها كل فترة زمنيـة وذلـك بغـض الـنظر عن لحظة حدوثها الفعلى. وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٩-٢)[١١].

(ب) **التشغيل الفوري** On-Line Processing :

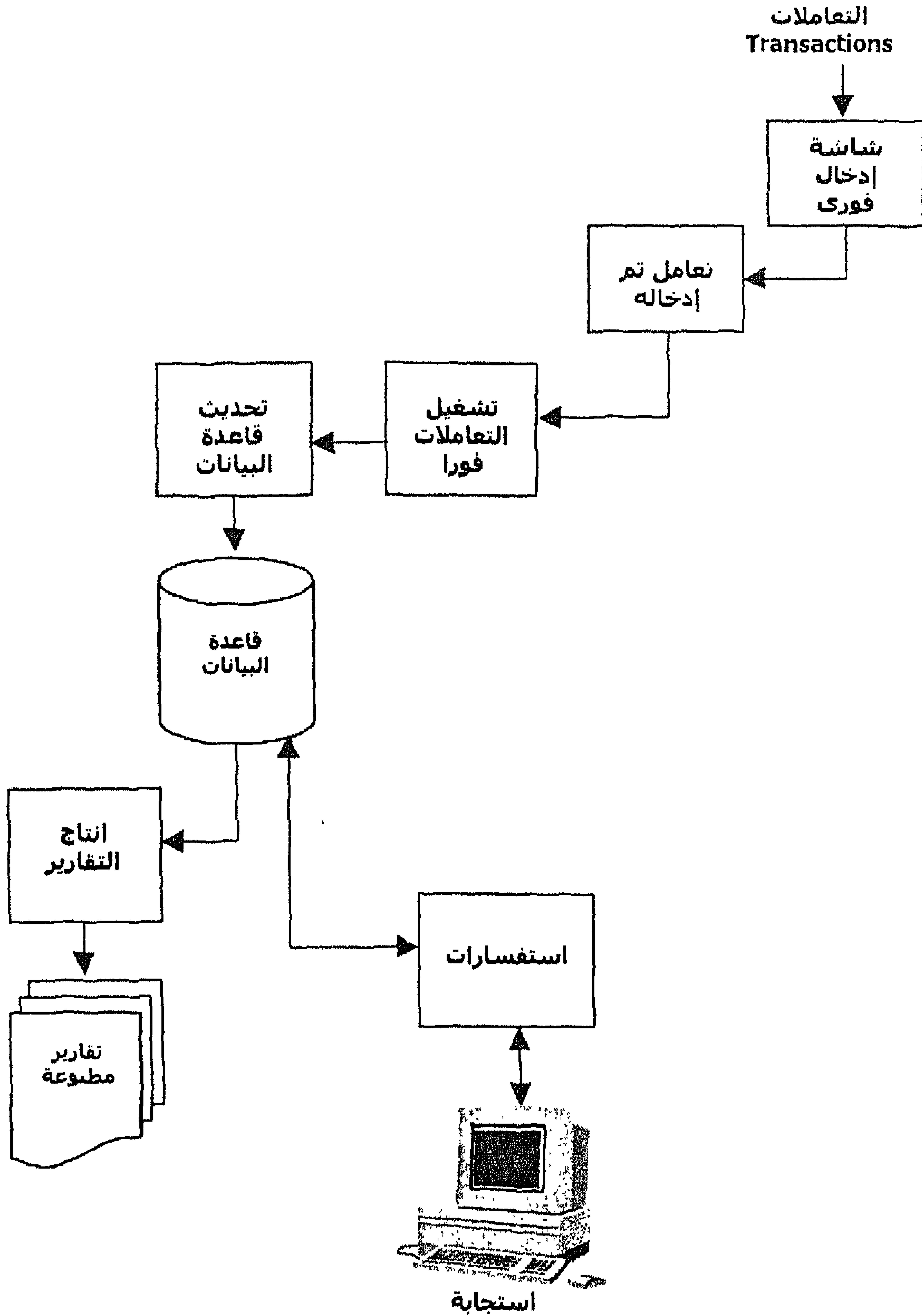
طـبقا لنمط التشغيل الفورى يتم إدخال ومعالجة التعاملات فورا لحظة حدوثها ، وبالتالى فهناك اتصال مباشر وفورى بين مستخدم النظام وبين برامج نظم تشغيل التعاملات.

فعـلى سبيل المثال بمجرد تقدم العميل إلى موظف الصرف بالبنك لسـحب مبلغ معين من حسابه الجارى، يقوم الموظف بإدخال قيمة المبلغ المطلوب سحبه إلى الحاسب الآلى. والذى يتولى بدوره خصم المبلغ فورا مـن رصـيد حساب العميل، ويظهر الرصيد الجديد متأثرا بقيمة المبلغ المسـحوب. ويبسـط الشـكل (٩-٣) مفهوم التشغيل الفورى بينما يعقد الجدول (٩-١) مقارنة بين نمطى التشغيل الدفعى، والفورى.

شكل ٩-٢ : نمط التشغيل الدفعى (الغير فورى)
Batch Processing



شكل ٩-٣: نمط التشغيل الفورى
On-Line Processing



جدول ٩-١: خصائص التشغيل الفورى والدفعى
On – Line & Batch Processing

	وجهة المقارنة	التشغيل الفوري On-Line Processing	التشغيل الدفعى Batch Processing
١	تشغيل التعاملات Processing of Transaction	يتم بطريقة فوريه عقب حدوثها	يتم تجميع التعاملات وإدخالها فى شكل دفعات كل فترة زمنية معينة بغض النظر عن لحظة حدوثها
٢	تحديث الملفات File Updating	لحظة تشغيل التعامل	لحظة تشغيل دفعة أو حزمة التعاملات
٣	زمن الاستجابة Response Time	ثوانى معدودة عقب تشغيل كل تعامل	ساعات عديدة عقب الانتهاء من تشغيل جميع حزم التعاملات

٣ – أنشطة تخزين البيانات (صيانة قاعدة البيانات):

بعد عمليات المعالجة ، تأتى عملية تخزين البيانات التى تم معالجتها أو تحديثها Updated فى شكل ملفات ، ويستخدم فى ذلك عدد من الوسائط Media المختلفة كالاسطوانات والشرائط المختلفة ، وعادة ما يتم تخزين الملفات المرتبطة بموضوع معين مع بعضها لتكوين ما يعرف بقاعدة البيانات Database ، ويعنى ذلك أن معظم البيانات المتوافرة في قواعد البيانات المختلفة هي نتاج نظام معالجة البيانات. لذا تعرف هذه الخطوة بصيانة قاعدة البيانات.

٤ – أنشطة توليد التقارير والمستندات

يكمن الهدف الأساسي من الأنشطة السابقة لنظم تشغيل التعاملات في توليد التقارير والمستندات ، بغرض استخدامها لاحقا في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة ، لذا يجب أن تكون تلك التقارير في صورة قابلة للاستخدام، مما يستدعى ضرورة إعدادها وفقا لاحتياجات المستخدم النهائي. وغالبا ما يتم إخراج التقارير في صورة مطبوعة من خلال طابعة الحاسب الآلي Printers.

وتسمى المستندات الناتجة من نظم تشغيل البيانات **مستندات التعاملات** Transaction Documents والتي يمكن تصنيفها إلى مايلي :

(أ) **مستندات حركة** Action Documents: وهى المستندات التى تشير بوجود حركة تعامل، بمعنى أن هذه المستندات تحوى بيانات تتعلق بحركة تعاملات البنوك مثل قسائم الإيداع النقدى ، قسائم السحب النقدى، قسائم إيداع الشيكات.

(ب) **مستندات المعلومات** Information Document:وتحوى بيانات تثبت أو تؤكد حدوث التعامل الفعلى مثل الإشعار الذى يتسلمه العميل بأن المبلغ قد أودع فى حسابه، إشعار للعميل يفيد بإضافة مبلغ محول إلى رصيد الحساب.

(ج) **قوائم الحركة** Transactions Logs: وتتمثل فى التقارير التفصيلية التى تصف كل تعامل حدث خلال فترة زمنية محددة.

(د) **تقارير مراجعة** Edit Reports: ويطلق عليها أيضا تقارير الأخطاء Error Reports حيث توضح الأخطاء التى تم اكتشافها أثناء عمليات التشغيل .

(هـ) **قوائم الحسابات** Accounting Statements: مثل التقارير التي تصف الأداء المالي للبنك كقائمة المركز المالى (الميزانية العمومية) قائمة التدفق النقدي ، قائمة الدخل. ويسميها البعض بالتقارير الملخصة Summary Reports .

٥- أنشطة تقديم الاستفسارات

آخر الأنشطة التي تقوم بها نظم تشغيل التعاملات هي النشاط المتعلق بتقديم الاستفسارات للمستخدم النهائي، وذلك بغرض دعم عمليات اتخاذ القرارات المختلفة. ويمكن الحصول على الاستفسارات من خلال عرضها على شاشات الحاسب الآلي.

فمـــثلا يمكن لمدير الائتمان الحصول على معلومات متعلقة بعدد عمـــلاء الائتمان ، فمن الائتمان الممنوح لكل منهم، الفائدة، فترة السداد، الضمانات المقدمة من كل عميل ، المركز المالى لكل عميل.

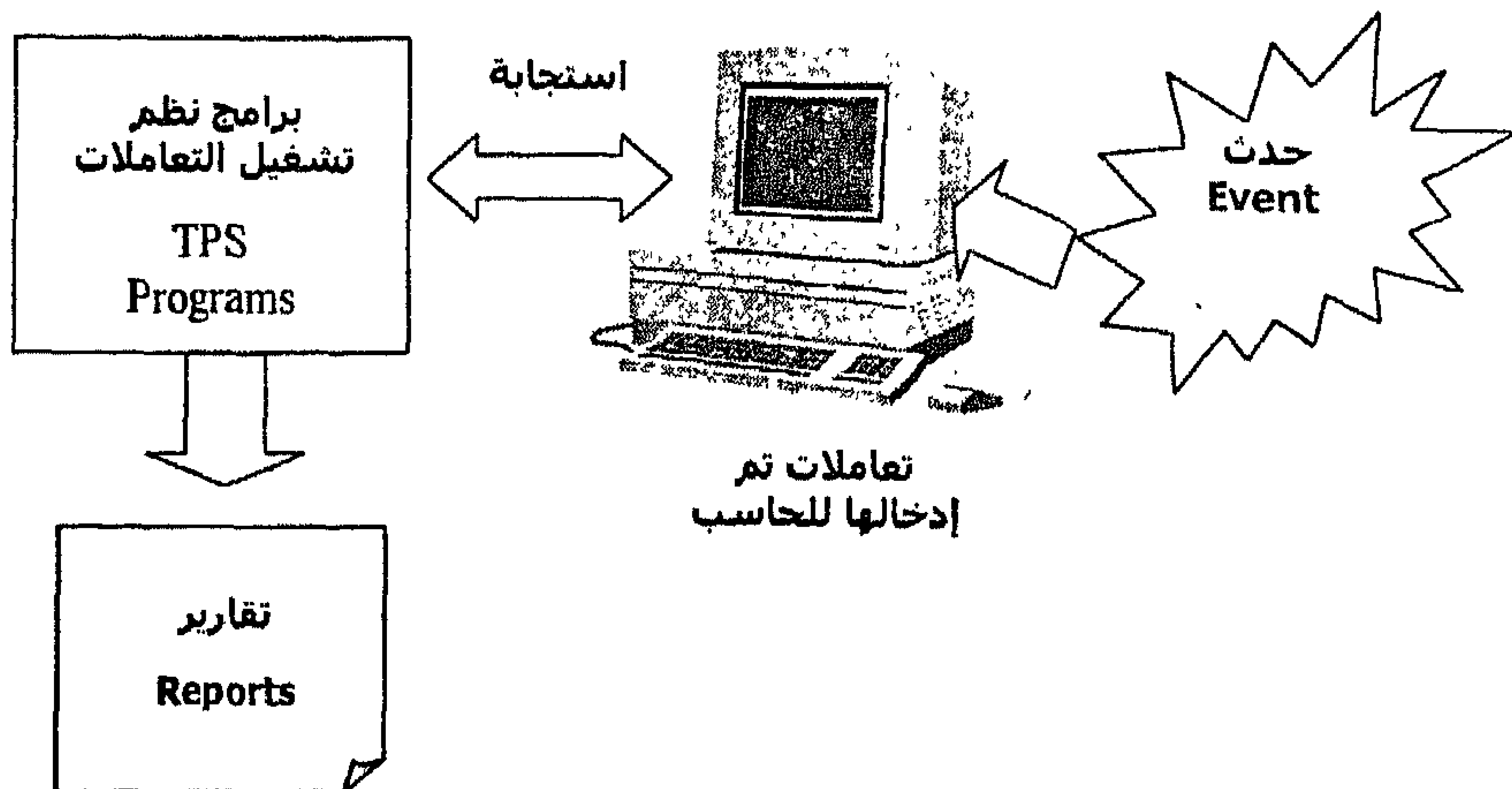
٣/٢/٩ عمارة نظم تشغيل التعاملات

يعـــبر الشـــكل الـــتالى رقـــم (٩-٤) عـــن عمارة نظم تشغيل التعاملات، والذي يمكن من خلاله استخلاص ما يلي[١٢] :

١ – يـــتعامل نظام تشغيل التعاملات مع العديد من الأحداث والحقائق التى تشكل البيانات المدخلة إلى النظام.

٢ – تتمثل المخرجات النهائية للنظام في التقارير الدورية الناتجة عنه

شكل ٩-٤: عمارة نظم تشغيل التعاملات
TPS Architecture



٣ – يترتب على استخدام هذا النظام توافر قاعدة معلومات تشمل المجالات الوظيفية المختلفة داخل البنك وهو ما يساعد فى عملية اتخاذ القرارات والتعرف على المشكلات.

٤ – ربط هذا النظام بما يوفره من قاعدة بيانات بنظم أخرى، مثل النظم الخبيرة أو النظم المكتبية يزيد من كفاءة النظام والبنك.

٥ – وفقا لما سبق ذكره (في البنود الأربعة السابقة) يمكن اعتبار نظام تشغيل التعاملات نقطة البداية لنظم المعلومات الأخرى المبنية على الحاسبات الآلية مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار، فبدون توافر قاعدة البيانات التي تتيحها نظم تشغيل التعاملات يصعب تصور أي دور فعال لتلك النظم.

٩ ـ٣ نظم المعلومات الإدارية

تعددت وجهات النظر حول نظم المعلومات الإدارية ، حيث أثير ما إذا كان نظام المعلومات الإدارية يعد نظام كلى أم مجموعة من النظم الفرعية ، وما إذا كان يعبر عن كل ما يمكن أن يقدمه الحاسب فى مجال الإدارة ، أم أنه يمثل أحد التطبيقات الآلية فى مجال الإدارة.

فمن الملاحظ أن بعض مفكرى النظم يعتبر نظام المعلومات الإدارية هو النظام الأم الذى تتفرع منه بقية نظم المعلومات الأخرى المبنية على الحاسبات الآلية (مثل نظم دعم القرار ، نظم المعلومات المكتبية ، النظم الخبيرة ، نظم دعم الإدارة العليا)[١٣].

وفى المقابل أعتبرها آخرون إحدى النظم الفرعية من نظم دعم الإدارة Management Support Systems ، بافتراض أن نظام المعلومات الإدارية يتيح معلومات تدعم عمليات اتخاذ القرار اليومى فى منظمات

الأعمال المختلفة ، ومن خلال التقارير التى يستدعيها والمعلومات التى يعرضها والاستجابات التى يوفرها تتمكن المستويات الإدارية الوسطى من الحصول على المعلومات المطلوبة وبالشكل المرغوب[١٤] .

١/٣/٩ مفهوم نظم المعلومات الإدارية

تخبرنا الدراسات ذات الصلة ، أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريف محدد لنظم المعلومات الإدارية ، فهناك أكثر من تعريف يعكس مراحل تطور تلك النظم. وهو ما يدفعنا لتناول أحدث التعاريف التى قدمتها أدبيات النظم فى هذا الصدد، لأنها بالتبعية تعكس التطور الحالى فى نظم المعلومات الإدارية.

عرف البعض نظم المعلومات الإدارية بأنها نظام متكامل مبنى على الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة ووظائف اتخاذ القرارات فى المنظمة[١٥].

بينما يرى آخرون أن هناك تعريفين لنظم المعلومات الإدارية، تعريف متسع يعرفها بأنها نظم تقوم بتطوير واستخدام المعلومات بفاعلية فى منظمات الأعمال (البنوك فى حالتنا)، وتعريف ضيق يعرفها بأنها نظم للمعلومات تسهل عمليات الإدارة من خلال إنتاجها وتقنينها وتلخيصها للتقارير بصفة منتظمة[١٦].

وقدم عدد من الباحثين مفهوما أخرا لنظم المعلومات الإدارية، حيث عرفوها بأنها إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات التى توفر التقارير الموجهة للإدارة والمحددة مسبقا وبأشكال ثابتة[١٧].

وينظر إليها فريق رابع بصورة أكثر تبسيطا، حيث يعرفها بأنها نظم لتزويد المديرين بالمعلومات لاستخدامها فى تتبع المشاكل الإدارية وحلها[١٨] .

وهو تقريبا نفس المفهوم الذى أخذ به بعض علماء النظم الآخرون، حيث عرفوا نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم توفر للمديرين المعلومات فى صورة تقارير مطبوعة أو معروضة أو استجابات على شاشة الحاسب الآلى لهؤلاء المديرين(١٩).

وفى مقابل المفاهيم السابقة، قدم فريق سادس من العلماء مفهوما آخر لنظم المعلومات الإدارية يأخذ فى الاعتبار بعض الوظائف الأساسية للإدارة، كالتخطيط والرقابة. حيث عرفوها بأنها نظم تخدم مستويات الإدارة الوسطى فى القيام بوظيفتى التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تزويدها بتقارير استثنائية، ودورية(٢٠).

وفي ضوء التناول السابق لمفاهيم نظم المعلومات الإدارية، يمكن للمؤلف **اقتراح التعريف** التالى:

نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems **هى إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتى توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية منتظمة فى صورة تقارير مطبوعة أو معروضة أو فى شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلى مما يسهم فى اتخاذ القرار وتتبع وعلاج المشاكل الإدارية للبنوك.**

ونستخلص من مفهوم نظم المعلومات الإدارية، أنها معنية بالأحداث الداخلية للبنك Internal events، وليست الأحداث أو المتغيرات البيئية، كالبيانات المتعلقة بالبنوك المنافسة، وظروف السوق المصرفى.

ما أنها تخدم بصفة أساسية وظيفتى التخطيط والرقابة داخل البنك، من خلال توليد التقارير الدورية والاستثنائية التى تطلبها المستويات الإدارية.

وأن طباعة تلك التقارير تتم من خلال ملفات نظم المعلومات الإدارية التى تغذى بيانيا بواسطة نظم تشغيل التعاملات، وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٩-٥)[٢١].

٣/٣/٩ الملامح الأساسية لنظم المعلومات الإدارية

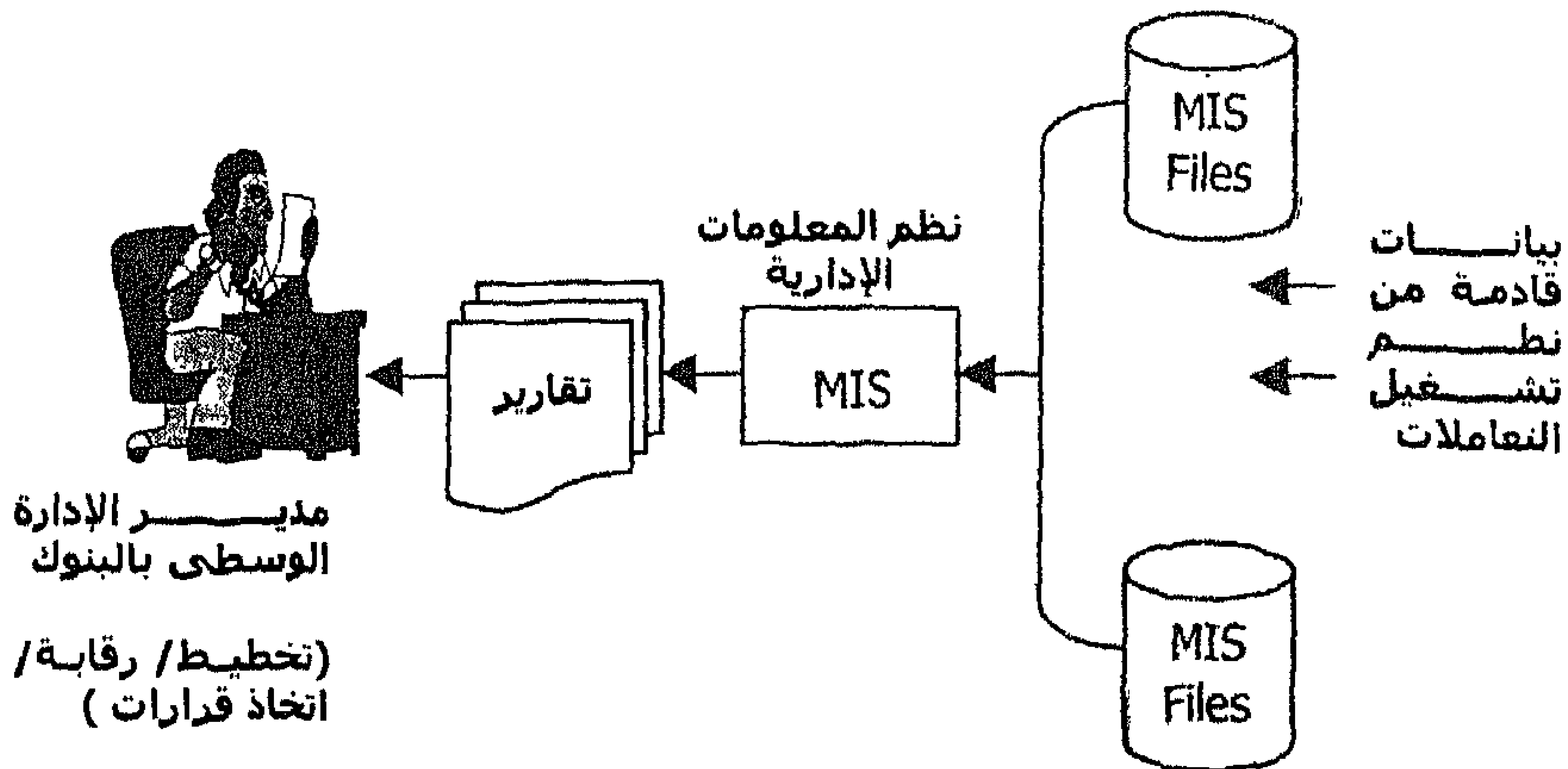
نظرا لأن الغرض الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو توفير البيانات للمديرين، لاستخدامها في اتخاذ القرارات، وتتبع وعلاج المشاكل الإدارية ، فقد تناولت الدراسات ذات الصلة الخصائص الأساسية وملامح نظم المعلومات الإدارية من خلال ثلاثة محاور هي[٢٢]:

١- علاقة نظم تشغيل التعاملات بنظم المعلومات الإدارية

تقوم نظم تشغيل التعاملات بإنتاج المعلومات عن الأحداث ذات الصلة بالبنك ، لذا فهى تمد نظام المعلومات الإدارية بأغلب البيانات التى يحتاج إليها المديرون لاتخاذ القرارات المختلفة.

شكل ٩-٥: نظم المعلومات الإدارية ووظيفتى التخطيط والرقابة

TPS Architecture



وبالــتالى، فــليس مــن المتصور حصول هؤلاء المديرين على المعلومات دون وجود نظام تشغيل التعاملات، ولكن ذلك لا يعنى أن البنك الــذى لديــه نظام لتشغيل التعاملات يملك بالتبعية نظام فعال للمعلومات الإداريــة، فالبيانات المتولدة من نظام تشغيل التعاملات تتطلب المزيد من إجــراء المعالجات عليها لتصبح صالحة لاستخدامات المستويات الإدارية بالبنوك المختلفة.

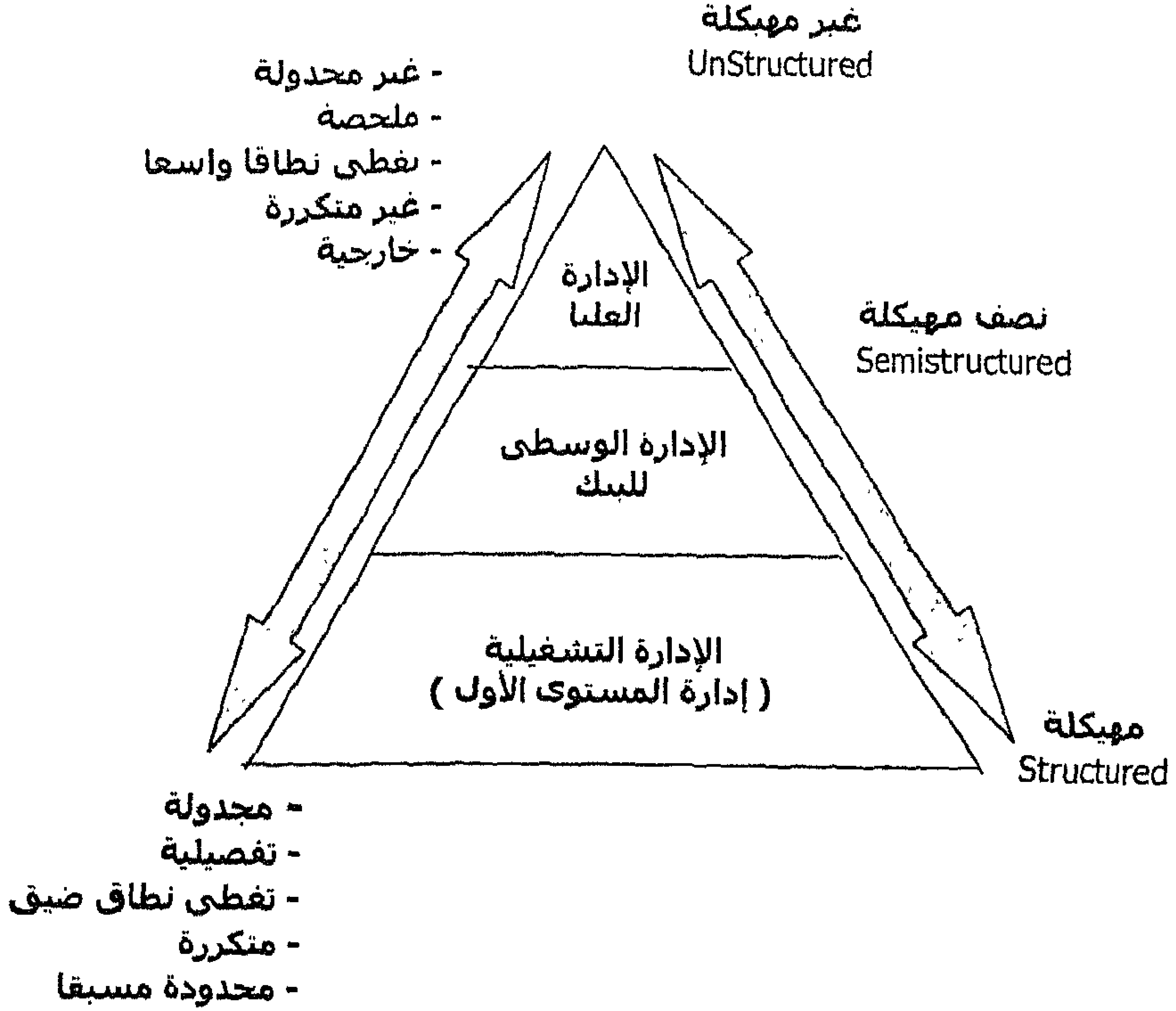
٢- القرارات التى يدعمها نظم المعلومات الإدارية

تدعــم نظــم المعلومات الإدارية المديرين فى اتخاذ القرارات المهيكلة أو المقننة والتى تتسم بالتكرار والوضوح. وقد تبين لنا سابقــا وجود ارتباط بيــن المستوى التنظيمى للمديرين وبين المعلومات التى يحتاجونها، فمثلا يحــتاج مستوى الإدارة الأول إلى معلومات تشغيلية وتفصيلية ومجدولة ومحــددة مســبقا بينما يحتاج مستوى الإدارة العليا إلى معلومات إجمالية وملخصة وتغطى نطاقا واسعــا ، وكذا الحال بالنسبة للقرارات المتخذة.

ويعــنى مــا ســبق أن نوعية القرارات المتخذة أو درجة هيكلة القرارات تختلف أيضا تبعا لاختلاف المستوى التنظيمي للإدارة. فالإدارة العــليا غالــبا ما تتخذ قرارات غير هيكلية، بينما تتعامل الإدارة الوسطى غالبا مع القرارات النصف مهيكلة، وتتخذ إدارة المستوى الأول القرارات المهيكلة ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٩-٦)[٢٣].

ويقصد **بالقرارات المهيكلة** Structured Decisions تلك القرارات المــتكررة، والنمطية والتي تتعامل مع أوضاع أو مواقف يمكن معالجتها مــن خــلال تطبيق إجراءات مقننة ومحددة مسبقا. ومثال ذلك القرارات المتعلقة بالإشراف على تدفق مسارات العمل داخل البنك، القرارات التى تتعلق بصيانة الحاسبات الآلية وآلات تصوير المستندات.

شكل ٩-٦: علاقة المستويات التنظيمية بالقرارات المتخذة والمعلومات المطلوبة



أما القرارات النصف مهيكلة Semistructured Decisions فهى التي تتعامل مع مواقف يمكن معالجة البعض منها من خلال تطبيق الإجراءات المحددة مسبقا والبعض الآخر لا يمكن معالجته. بمعنى أن جزء فقط من المشـــكلة التى بصدد اتخاذ قرار بشأنها هو الذى يمكن معالجته من خلال إجراءات محددة. ومثال ذلك القرارات التى سيتم اتخاذها بناء على تحليل نـــتائج العمـــليات التشغيلية مع أهداف الخطط طويلـــة الأجل الموضوعة مسبقا.

بيـــنما يقصـــد بالقرارات الغير مهيكلة Unstructured Decisions تلك التى تتعامل مع المواقف التي لا يمكن معالجتها من خلال الإجراءات المحـــددة مســـبقا. حيث تتطلب المشكلة أو الموقف الذى سيتم اتخاذ قرار بشـــأنه قيـــام متخذ القرار بالحصول على معلومات وافية عنه، ثم القيام بعمـــلية الـــتقييم والحكم. ومثال ذلك القرارات التى يتم اتخاذها بناء على تحليلات ماذا سيحدث في المستقبل What if analysis(٢٤).

وفى المقـــابل تعـــرف المشـــكلة Problems بأنهـــا اختلافات بين الأوضـــاع الفعلية والأوضاع المرغوبة، أو هو الموقف الذى يشير بأن هناك عجز عن تحقيق الهدف(٢٥).

والمشـــكلة المهيكلة هى المألوفة والمتكررة ويتوافر عادة معلومات واضـــحة عـــن أسبابها. أما المشكلة الغير مهيكلة فهى الغير معتادة ولا يتوافر معلومات كافية وواضحة عن أسبابها(٢٦).

ومع ذلك يمكـــن التعـــرف على مدى قابلية المشاكل أو الأوضاع للهيكلـــة أو التقنين، بناء علـــى قدر المعرفة المتاحة عن العناصر التالية: (أ) الأهداف: تصبح المواقف أو المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما تتعدد الأهـــداف ذات العلاقـــات التبادلية فيما بينها، أو فى حالة عدم معرفة كل الأهـــداف أو أهميتها النسبية. (ب) المتغيرات : تصبح المشاكل أقل قابلية للهيكـــلة عـــندما تتسم المتغيرات المتعلقة بها بأنها غير معلومة مسبقا، إذ يصـــعب فى هـــذه الحالـــة تصـــميم نمـــوذج واضـــح للـــتعامل معها . (ج)المعـــلومات: تكـــون المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما لا يتوافر عنها معلومات.

٣- نمط تقديم نظم المعلومات الإدارية لمخرجاتها

يكشف لنا نمط تقديم نظم المعلومات الإدارية لمخرجاتها جانب كبير مـــن ملامح هذا النظام ، فكما سبق الإشارة إلى أن الغرض الأساسى من

نظـــم المعـــلومات الإدارية هو توفير المعلومات للمديرين لاستخدامها فى اتخاذ القرارات، لذا نجد هذا النظام يتسم بتقديمه لتلك المعلومات من خلال أسلوبين، هما :

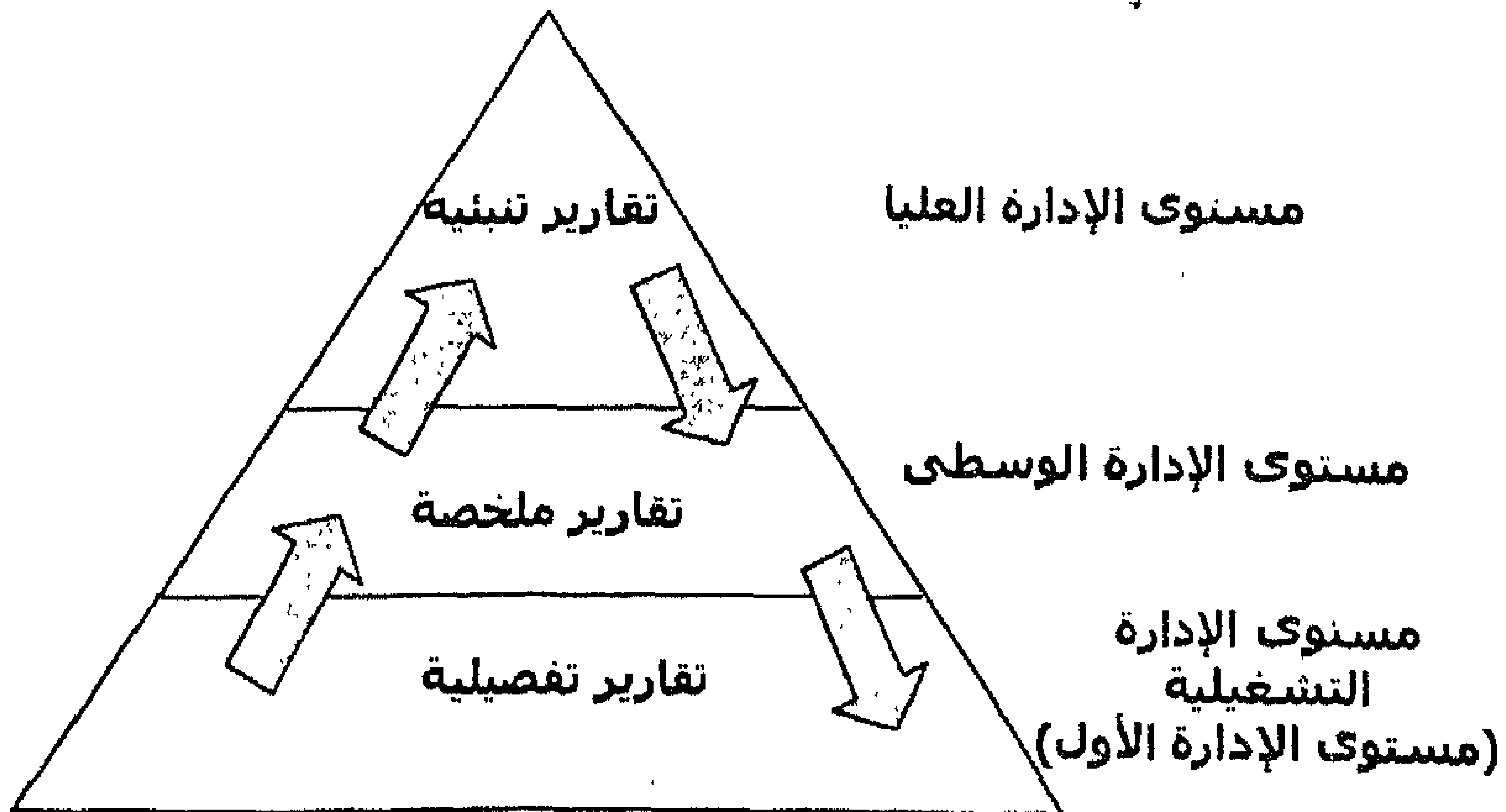
(أ) **التقارير المطبوعة** Printed reports:

وهى تمـــثل الـــنمط الشـــائع والأكثر استخداما فى نظم المعلومات الإداريـــة وتتضـــمن كما كبيرا من المعلومات التى يحتاجها المديرون ، بالقدر الذى يسمح به مجال الطباعة.

وغالـــبا مـــا يـــتم طـــباعة التقارير التى ترتبط بأنواع معينة من القـــرارات، أى طباعة تقارير تفصيلية تتضمن معلومات لاتخاذ القرارات المهيكـــلة، وتقارير تتضمن معلومات ملخصة لاتخاذ القرارات النصف مهيكلة، وتقارير تحوى معلومات مستقبلية أو تنبئية لاتخاذ القرارات الغير مهيكلة، كما هو مبين بالشكل (٩-٧).

وسوف نتناول الأنواع المختلفة من تلك التقارير فى الجزء التالى.

شكل ٩-٧: علاقة المستويات التنظيمية للإدارة بالتقارير المطلوبة



(ب) **الاسترجاع الفورى للمعلومات On-line retrieval:**

ويتمثل في توفير المعلومات المطلوبة للمديرين، من خلال عرضها على شاشات الحاسب الآلى الخاصة بهم، كاستجابة للاستفسارات التى قام هؤلاء المديرون بإدخالها للحاسب.

وبطبيعة الحال فإن حجم المعلومات المعروض على الشاشة يكون أقـل بكثير عما تحتويه التقارير المطبوعة ، إلا أنها تتميز بالحداثة حيث تتضمن آخر تعامل تم بينما ترتبط درجة حداثة التقرير بتاريخ طباعته.

وســوف يـتم التعرف على ملامح نظم المعلومات الإدارية بصورة أوضح من خلال تحليلنا للتصميم المعمارى للنظام لاحقا •

٣/٣/٩ أنواع مخرجات نظم المعلومات الإدارية

يمكـن تصنيف التقارير التى تنتجها نظم المعلومات الإدارية إلى ثلاث أنواع رئيسية، هى:

١ - التقارير المجدولة Scheduled Reports:

وتتمـثل فى التقارير التى تتولد من نظم المعلومات الإدارية بصفة دورية منتظمة ، وتخدم هذه التقارير بصورة أساسية مستوى الإدارة التشغيلية ، ومـن أمثـلة الـتقارير المجدولة، تقارير عن الحركة الشهرية للحسابات الجارية ، التقارير اليومية عن الكمبيالات المرتدة.

٢ - التقارير الاستثنائية Exception Reports :

وهى التقارير التى يتم طباعتها عند حدوث ظرف استثنائى ، ومن ثم فهى موجهة بصورة أساسية لمستويات الإدارة العليا ، ومن أمثلة هذه التقارير تلك التى يتم إعدادها عند تجاوز العملاء حدود التسهيلات الإئتمانية.

٣ - التقارير بالطلب Demand Reports :

وتتمثل فى التقارير التى يتم توليدها من نظام المعلومات الإدارية عـند طـلب المديرين لها ، فهى لا تقدم إلا حين تطلب الإدارة معلومات

حـول موقف معين. ومن الملاحظ أن الكثير من المديرين يعتمدون على أسـلوب الاستفسـار للحصـول على استجابات فورية من خلال شاشات الحاسب الآلي دون الانتظار لطباعة تقرير عن الموقف المستفسر عنه.

وبصـفة عامة ، يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية تتضمن اختيار محتوى Content التقارير التى تقدم للإدارة ، بينما فى المقابل توفر نظـم تشـغيل الـتعاملات هذا المحتوى ، وفى حين يتولى نظام تشغيل التعاملات توفير البيانات ، يقوم نظام المعلومات الإدارية بإضفاء دلالات ومعان لهذه البيانات من خلال تشغيلها.

وبالـتالى فـإن نظـام المعلومات الإدارية المثالى يجب أن يخدم احتياجات مختلف المديرين (مدير الائتمان، مدير التسويق، مدير الموارد البشـرية) من المعلومات، لذا فمن الضرورى تصميمه بناء على خبرات مـتميزة فى المجال الوظيفى الذى تخدمه ، كما يجب أن يتصف بالمرونة بحيث يسمح بإضافة عناصر أخرى إذا اقتضت الضرورة ذلك.

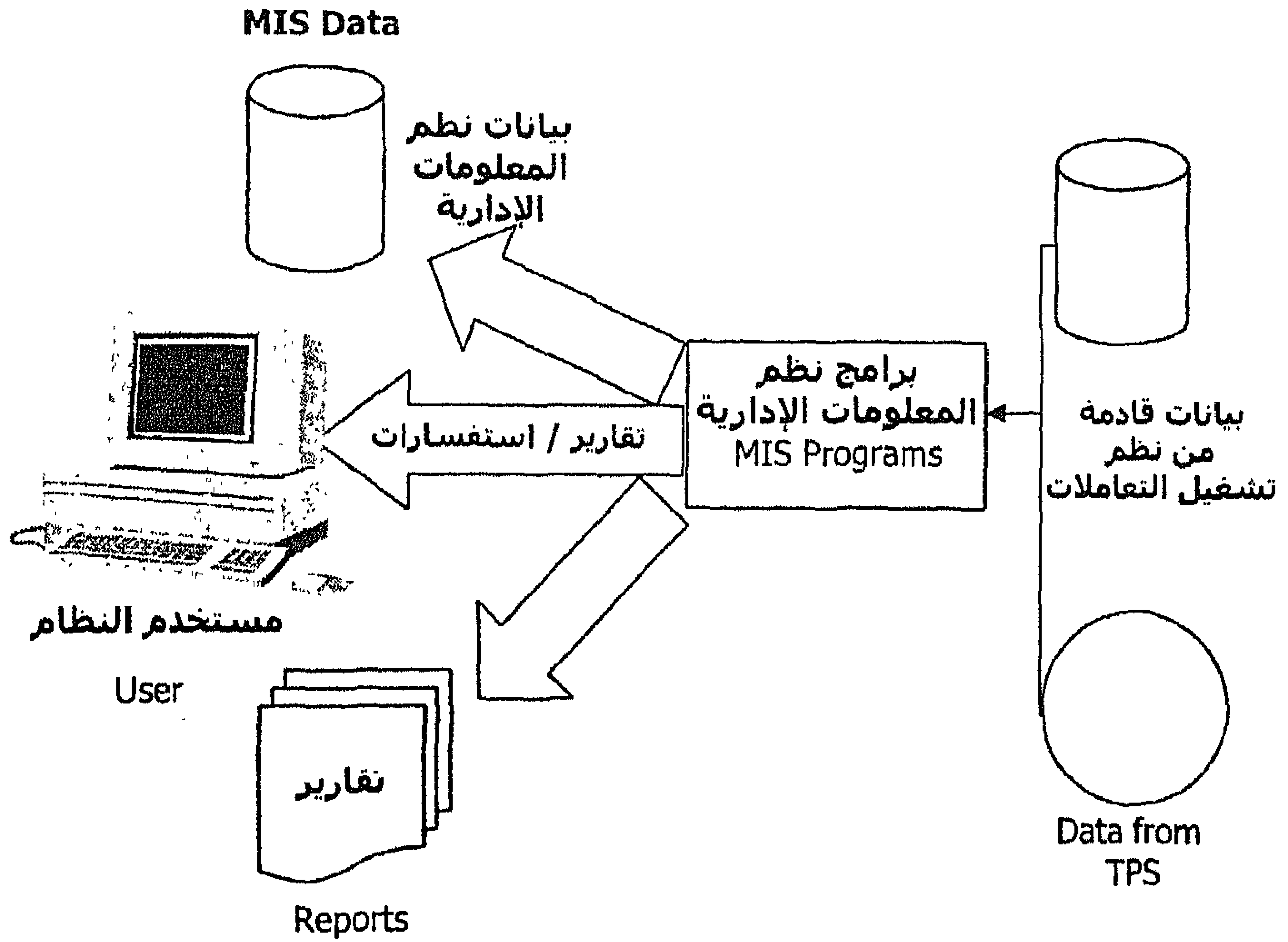
٩/٣/٤ عمارة نظم المعلومات الإدارية

يسـتدل مـن تصميم البناء المعمـاري لنظـم المعلومـات الإدارية MIS Architecture والمبين بالشكل (٩-٨) على ما يلى [٢٧] :

١- نظـم المعـلومات الإداريـة هى نظم مبنية على الحاسبات الآلية، فإذا كانت هناك نظم معلومات يدوية ، فإن السمة التى تتصف بها نظـم المعلومات الإدارية فى البنوك الحديثة هى اعتمادها على الحاسبات الآلية.

٢- تـأتى معظم البيانات المطلوبة لنظام المعلومات الإدارية من نظام تشغيل التعاملات ، ليتم اختبارها وإجراء مزيد من المعالجات عليها قبل تحويلها إلى معلومات يحتاجها المديرون.

شكل ٩-٨: عمارة نظم المعلومات الإدارية
MIS Architecture



٣- نظـــرا لأن الوظيفـــة الأساسية لنظم المعلومات الإدارية هى إمــداد المديرين بالمعلومات ، وبالتالى فهى تخدم مجالات وظيفية متعددة (كالائــتمان، التســويق، الــتمويل، الأفراد) ، وكل من هذه المجالات لها معلومات مرتبطة بها ، ومن ثم فهناك ما يعرف بنظم المعلومات وظائف الأعمال Business Information Systems، مثل نظم المعلومات التسويقية، ونظــم المعــلومات المحاسبية ، ونظم معلومات التمويل، ونظم معلومات الموارد البشرية.

٤- المخــرجات الــناتجة من نظم المعلومات الإدارية تتمثل فى التقارير المطبوعة وفى الاستفسارات الفورية من خلال شاشات الحاسب.

٥- تدعم نظم المعلومات الإدارية عملية اتخاذ القرارات وخاصة المهيكلة منها، حيث أنها توفر معلومات تغطى البنك ككل ، فضلا عن أنها تسهم فى التعرف على المشكلات الإدارية داخل البنك ومتابعتها ، وكلها أمور ضرورية للتوصل إلى الحل.

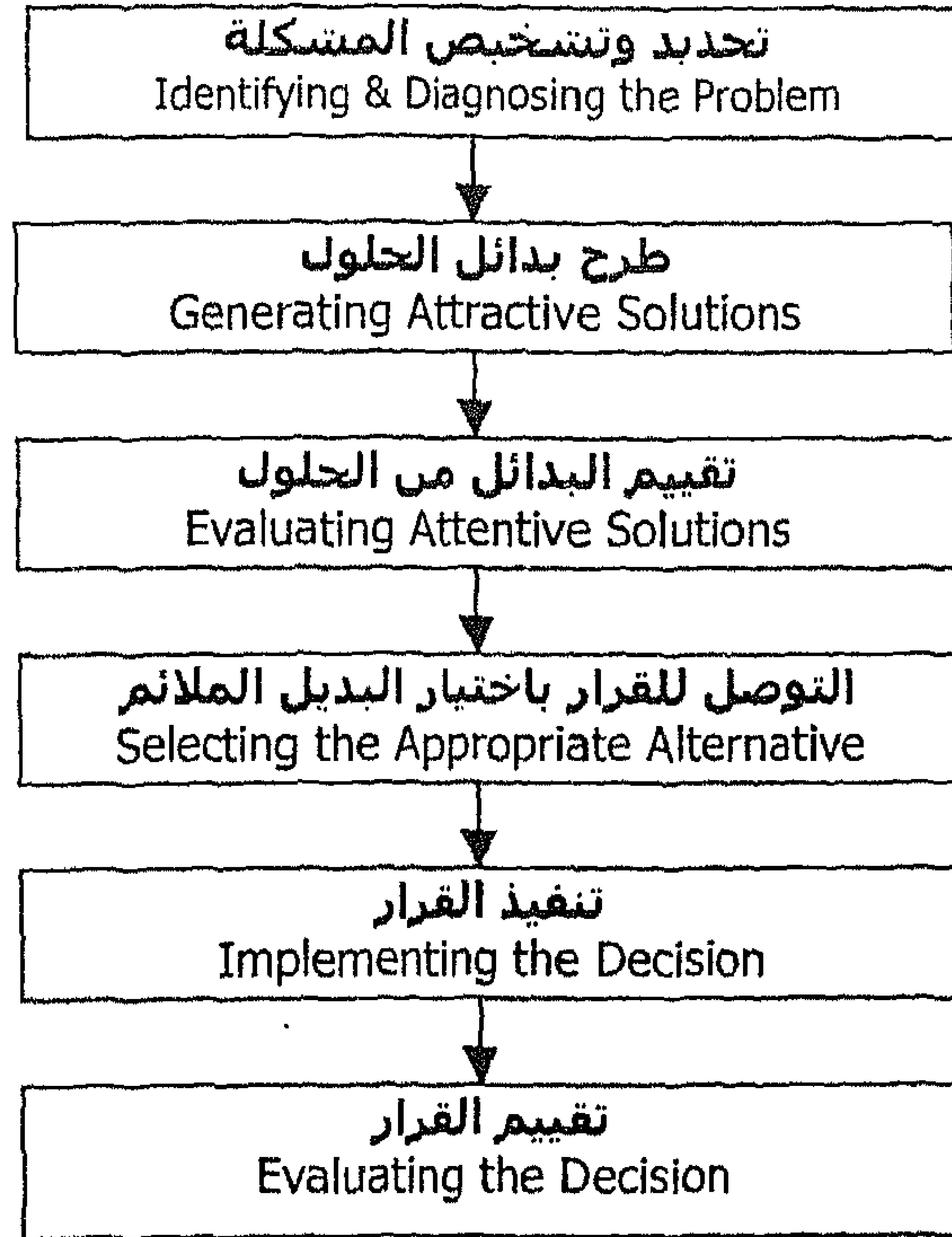
٦- يتيح نظام المعلومات الإدارية درجة أعلى من التفاعل بين المستخدم والنظام عن نظام تشغيل التعاملات ، ويتمثل ذلك فى الاستفسارات الفورية التى يطلبها المديرون ويحصلون علي الاستجابات فى صورة مرئية معروضة على شاشات الحاسبات الموضوعة أمامهم.

٧- تتصف بانخفاض قدرتها التحليلية Analytical Capability نسبيا، فالمعلومات المطلوبة منها محددة بدرجة كبيرة، وموجهة إلى مستويات إدارية على تصطلح بمهام استراتيجية، أو تقوم بالتنبؤ المستقبلى، وتحليل البيئة الخارجية للبنك.

٩ ـ٤نظم دعم القرار

تبين لنا مما سبق أن **القرار** Decision يعني اختيار لبديل من بين مجموعة بدائل للتصرفات تجاه مشكلة معينة. أما **عملية اتخاذ القرار** Decision Making Process فتشير إلى سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقييم البدائل المختلفة من الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجة القرار المتخذ ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٩-٩) [٢٨] .

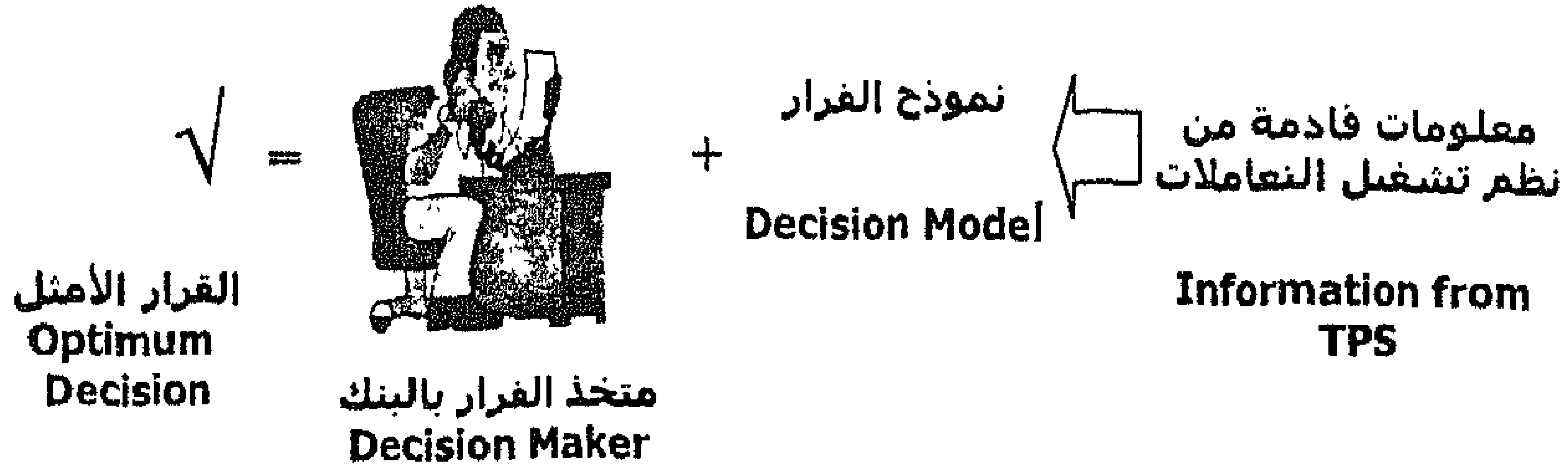
الشكل ٩-٩: نموذج عملية اتخاذ القرار
Decision Making Process Model



ويمكن تحقيق الخطوات السابقة آليا باستخدام عدد من النماذج الرياضية التحليلية ونماذج المحاكاة على الحاسبات الآلية مع تخزين المشاكل المهيكلة Structured .

إلا أن المشاكل المعقدة والغير نمطية السابق الإشارة إليها تحتاج إلى وجود العنصر البشرى الذي يتفاعل مع نظام المعلومات حيث يمكن طرح البدائل المختلفة وتقييمها للوصول إلى القرار الأمثل، وهذا هو ما تستهدفه نظم دعم القرار Decision Support Systems. وبالتالي فأن نظم دعم القرار لا تقوم بحل المشاكل، وإنما تساعد متخذ القرار على حلها، وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٩-١٠) [٢٩].

شكل ٩-١٠: متطلبات الوصول للقرار الأمثل



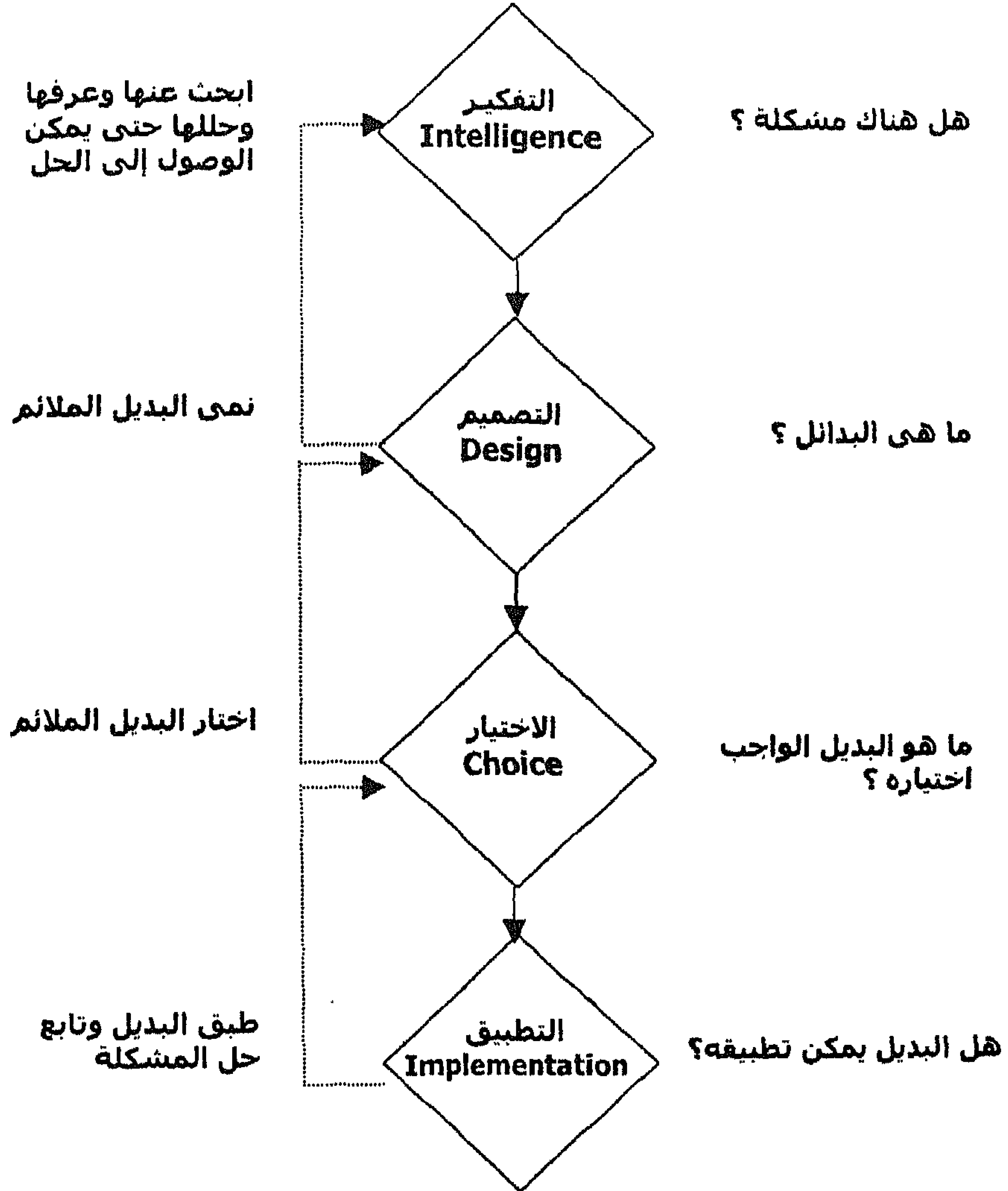
ويعني ذلك أن المعلومات تشكل أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات ، فهي تمثل المدخلات الأساسية لتلك العملية، كما تعتبر عاملا هاما فى تخفيض عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار ، مما يتيح التركيز على البدائل الأكثر ملائمة.

وفى مقابل نموذج عملية اتخاذ القرار السابق، قدم بعض علماء النظم النموذج الموضح بالشكل (٩-١١)، الذى يؤكد على أن عملية اتخاذ القرارات لا تعكس نشاطا وحيدا يتم القيام به مرة واحدة، ولكنها تتكون من أنشطة متعاقبة تأخذ أربعة مراحل أساسية، هى[٣٠]:

١- التفكير أو الذكاء Intelligence :

وتتضمن تلك المرحلة تحديد وتعريف المشاكل التى تحدث داخل البنك والتى سوف يتم اتخاذ قرارات بشأنها، وذلك من خلال جمع المعلومات حولها، والتى تمكن متخذ القرار من تحليل كل مشكلة مطلوب حلها. ووفقا لفروض من هذا النموذج فإن نظم المعلومات الإدارية MIS هى المعنية بمساعدة مسئولى البنوك فى هذه المرحلة من خلال ما تنتجه من تقارير دورية واستثنائية. كما هو مشار إليه بالجدول (٩-٢)[٣١].

شكل ٩-١١: نموذج مراحل عملية اتخاذ القرار



جدول ٩-٢: المعلومات ونظم الدعم المطلوبة لمراحل اتخاذ القرار

مراحل اتخاذ القرار	المعلومات المطلوبة	نظام المعلومات الداعم لهذه الخطوة
١- التفكير Intelligence	معلومات مستقاة من تقارير استثنائية	نظم المعلومات الإدارية MIS
٢- التصميم Design	محاكاة Simulation	نظم دعم القرار DSS
٣- الاختيار Choice	تحليلات ماذا إذا " What if"	نظم دعم القرار DSS
٤- التطبيق Implementation	الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية	الحاسبات الشخصية PC

٢- التصميم Design :

وتمثل المرحلة الثانية لأنشطة عمليات اتخاذ القرار، وتتعلق بتنمية وتطوير البدائل الملائمة التى يمكن أن تؤدى إلى حل المشكلة، ويفترض النموذج أن نظم دعم القرار DSS بما لها من قواعد بيانات، يمكنها أن تسهم بدور مؤثر فى مساعدة مسئولى البنوك على القيام بهذه الخطوة.

٣- الاختيار Choice :

تأتى المرحلة الثالثة، بعد تمكن متخذى القرار من تنمية البدائل الكافية، وبالتالى يصبح المطلوب هو اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل اتخاذ القرار. ويفترض هنا النموذج أن متخذ القرار سيحتاج إلى نظم دعم القرار DSS لمساعدته فى إنجاز هذه الخطوة، نظرا لأنها تحتوى بجانب قواعد البيانات التشغيلية على قواعد بيانات تحليلية ومتعددة الأبعاد، فضلا عن نماذج اتخاذ القرارات والتى تتضمن علاقات معقدة لمتغيرات عديدة.

٤- التطبيق Implementation :

وتعد المرحلة الأخيرة لأنشطة عملية اتخاذ القرار، وفيها يتم تنفيذ أو تطبيق البديل الذى تم اختياره، ويشير النموذج أن مسئولى البنوك يمكنهم من خلال حاسباتهم الشخصية PC متابعة تطبيق البديل من خلال الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية.

لذا، سوف نقوم بأذن الله فيما يلي بتحديد مفاهيم نظم دعم القرار المختلفة، والتعرف على المكونات الأساسية لتلك النظم، وتحليل أوجه الاختلاف بينها وبين نظم المعلومات الإدارية.

١/٤/٩ مفهوم نظم دعم القرار

عرف عدد من الباحثين نظم دعم القرار بأنها نظم مبنية على الحاسبات الآلية تزود مستخدميها بمعلومات موجهة لعملية اتخاذ القرار، عندما يتطلب الموقف ذلك[٣٢]. بينما عرفها آخرون بأنها تسهيلات مبنية على الحاسبات الآلية لمساعدة اتخاذ القرار البشرى[٣٣].

وقدم البعض الآخر مفهوما أكثر تحديدا لنظم القرار حيث عرفوها بأنها نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية تساعد في حل مشاكل الإدارة الغير مهيكلة والنصف مهيكلة[٣٤].ويقصد **بالنظام التفاعلي** ذلك النظام الذي يتيح لمستخدم النظام التعامل مع الحاسبات الآلية من خلال نمط حواري Dialogue.

ويتطابق المفهوم السابق مع تعريف بعض كتاب نظم المعلومات الآخرون، حيث عرفوا نظم دعم القرار بأنها نظم مبنية على الحاسبات الآلية تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري في المواقف الغير جيدة الهيكلة[٣٥]

وأضاف فريق خامس من الباحثين مفهوما أكثر توسعا، حيث عرف نظم دعم القرار بأنها نظم موجهة لدعم مستوى الإدارة الوسطى فى عملية اتخاذها للقرارات الغير مهيكلة، والنصف مهيكلة من خلال مزج البيانات بالنماذج التحليلية[٣٦]. كما عرفها فريق سادس بأنها نظم تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية تساعد متخذى القرار فى حل المشاكل النصف والغير مهيكلة من خلال النماذج التحليلية وقواعد البيانات[٣٧]. وفريق سابع بأنها نظم مبنية على الحاسبات الآلية تعتمد على نماذج القرارات وقواعد البيانات المتخصصة لدعم متخذى القرار[٣٨].

وبناء على الاستعراض السابق للمفاهيم المتنوعة لنظم دعم القرار يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي لنظم دعم القرار المصرفى:

نظم دعم القرار المصرفى هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات بالبنوك خاصة الغير مهيكلة و النصف مهيكلة، وذلك من خلال نمط حواري بين مستخدم النظام والحاسب الآلي وباستخدام النماذج التحليلية وقواعد البيانات ونماذج القرارات.

ويستخلص مما تقدم، أن:

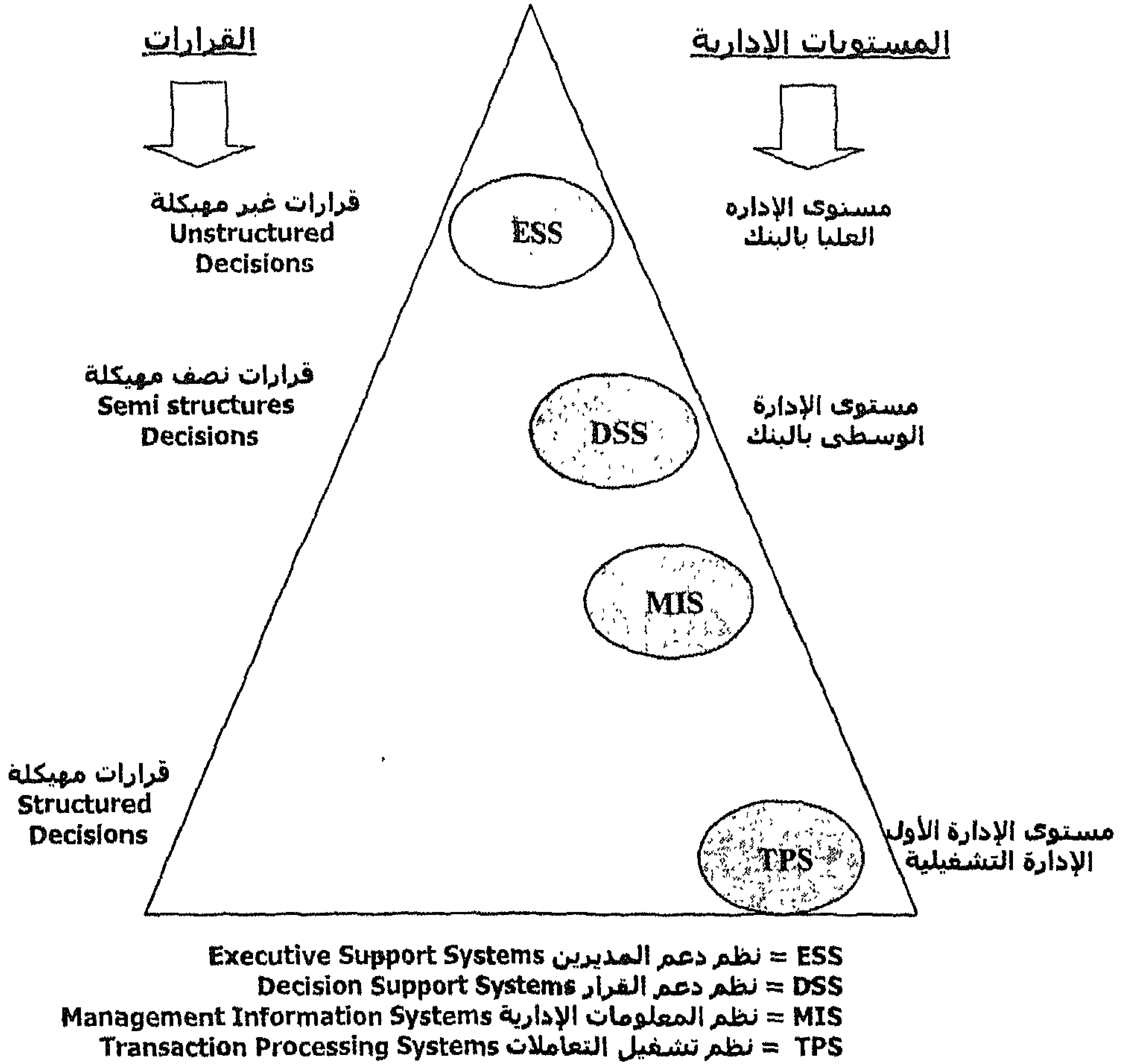
١- نظم دعم القرار المصرفى هى نظم موجهة بالدرجة الأولى للمستويات الإدارية الوسطى بالبنوك، ويمكن أيضا للمستويات العليا استخدامها.

٢- تقوم تلك النظم بدعم عمليات اتخاذ القرارات الغير والنصف مهيكلة، وذلك على النحو المبين بالشكل (٩-١٢)، الذى يوضح العلاقة بين نظم المعلومات المختلفة داخل البنك، ونوعية القرارات المتخذة.

ويستدل منه أن الأنواع المختلفة من نظم المعلومات المصرفية تدعم أنواع مختلفة من قرارات مستويات إدارية مختلفة[٣٩].

٣- تعتمد نظم دعم القرارات على عدد من الأدوات والأساليب المختلفة ، لتحقيق أهدافها، ومن أمثلتها : (أ) النماذج التحليلية Analytical Models. (ب) قواعد البيانات المتخصصة Specialized Databases. (ج) ما يملكه متخذ القرار من معلومات وقدرة على الحكم والتقييم. (د) عمليات النمذجة التفاعلية المبنية على الحاسبات الآلية Interactive Computer - bases Modeling Process.

شكل ٩-١٢: العلاقة بين نظم المعلومات والمستويات الإدارية والقرارات المتخذة



ESS = نظم دعم المديرين Executive Support Systems
DSS = نظم دعم القرار Decision Support Systems
MIS = نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
TPS = نظم تشغيل التعاملات Transaction Processing Systems

٤- تساعد مسئولى البنوك فى سرعة الوصول إلى حل المشكلة بما تملكه تلك النظم من قدرات تحليلية عالية، فالجزء المهيكل من المشكلة يمكن بناء بدائل مختلفة لحله، أما الجزء الغير مهيكل والغير معروف حله، فيمكن معالجته من خلال مزج التقدير والخبرة والقدرات الشخصية لمتخذ القرار مع قدرات نظام دعم القرار(٤٠).

٣/٤/٩ أنواع نظم دعم القرار

بالرغم من وضوح السمات الأساسية لنظم دعم القرار من حيث اعتمادها على النماذج ، ومخاطبتها للمشاكل الغير والنصف مهيكلة ، واعتمادها على قواعد البيانات ، إلا أن بعض مفكري النظم يصنفون هذه النظم وفقا إلى أكثر من نوع نتيجة انتشار تطبيقاتها في مجالات الأعمال المختلفة. فمثلا يمكن تقسيم نظم دعم القرار إلى(٤١) :

١ - نظم دعم قرارات المؤسسات Institutional DSS:

ويقصد بها تلك النظم المصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات في المشاكل الكبيرة والمعقدة التي تواجه البنوك أو مؤسسات الأعمال بصورة متكررة، وبالتالي فإن هذه النظم تتعامل بشكل رئيسي مع المشاكل التشغيلية والمشاكل المتعلقة بتحقيق الرقابة الإدارية ، كما تستخدم أيضا في التخطيط الإستراتيجي.

٢ - نظم دعم قرارات معينة ad hoc DSS :

وهى النظم المصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات السريعة والمتعلقة بالمشاكل الصغيرة والأقل تعقيدا، والتى غالبا ما تواجه المديرين لمرة واحدة.

ويرى آخرون، أن نظم دعم القرار لها تصنيفين أساسيين، هما(٤٢).

١ – نظم موجهة بالنماذج Model-driven DSS :

وهى تمثل النمط المبكر لنظم دعم القرار، والذى تم تطويره فى أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات، وتعد هذه النظم بمثابة نظم قائمة بذاتها Standalone تستخدم بعض أنواع النماذج التى تمكن من القيام بتحليلات ماذا إذا " What-if ".

وبالتالى فهى تفيد متخذى القرار من المستخدمين النهائيين للنظام أو المجموعات التى لا تعمل بتوجيه من إدارة مركزية للمعلومات، بمعنى أن مستخدم نظام دعم القرار لا يعمل ضمن فريق عمل متكامل للوصول إلى حلول لمشاكل البنك، بل يستخدم النظام لدعم القرار المتعلقة به بصفة أساسية.

٣ – نظم موجهة بالبيانات Data driven DSS:

وتتمثل فى النظم التى تدعم عمليات اتخاذ القرار، من خلال السماح لمستخدم النظام باستخراج واستنباط وتحليل المعلومات التى يحتاجها، باستخدام قواعد البيانات المختلفة المتوافرة فى النظام.

وتعرف عملية **استخراج البيانات** Datamining بأنها تقنيات تتيح لمستخدم النظام الكشف عن العلاقات الكامنة والمختلفة بين المتغيرات التى تحويها قواعد البيانات، على النحو الذى يمكن من التنبؤ بالسلوك المستقبلى لتلك المتغيرات.

ومن التقسيمات الشائعة أيضا لنظم دعم القرارات، هو ما يلى[٤٣]:

١ - نظم دعم القرارات الفردية Individual DSS:

وهى التي يتعامل مع مستخدم واحد يقوم بعملية اتخاذ القرارات بمفرده على فترات زمنية مختلفة ، مثل القرارات المتعلقة باختيار تشكيلة الأوراق المالية التى سيقوم الفرد باستثمار أمواله فيها.

٢ – نظم دعم القرارات الجماعية Group DSS:

وتعرف بأنها نظم تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية تقوم بدعم مجموعة أفراد من مستخدمى القرارات، يعملون كفريق عمل بغرض الوصول إلى حلول للمشاكل الغير والنصف مهيكلة.

ويعنى ذلك أن نظم دعم القرارات الجماعية GDSS وتركز على دعم مجموعة من الأفراد كمستخدمين للنظام يعملون كفريق واحد لحل المشاكل الغير مهيكلة التى يواجهها البنك، وعادة ما يكون هناك منسق لهذه الجماعة يتولى تنسيق العمليات والأنشطة داخل النظام وتشغيل أجهزة الحاسبات وعرض المعلومات، بمعنى آخر يعمل كحلقة وصل بين تقنيات المعلومات IT وبين أعضاء الجماعة.

٩/٤/٣ مكونات نظم دعم القرار

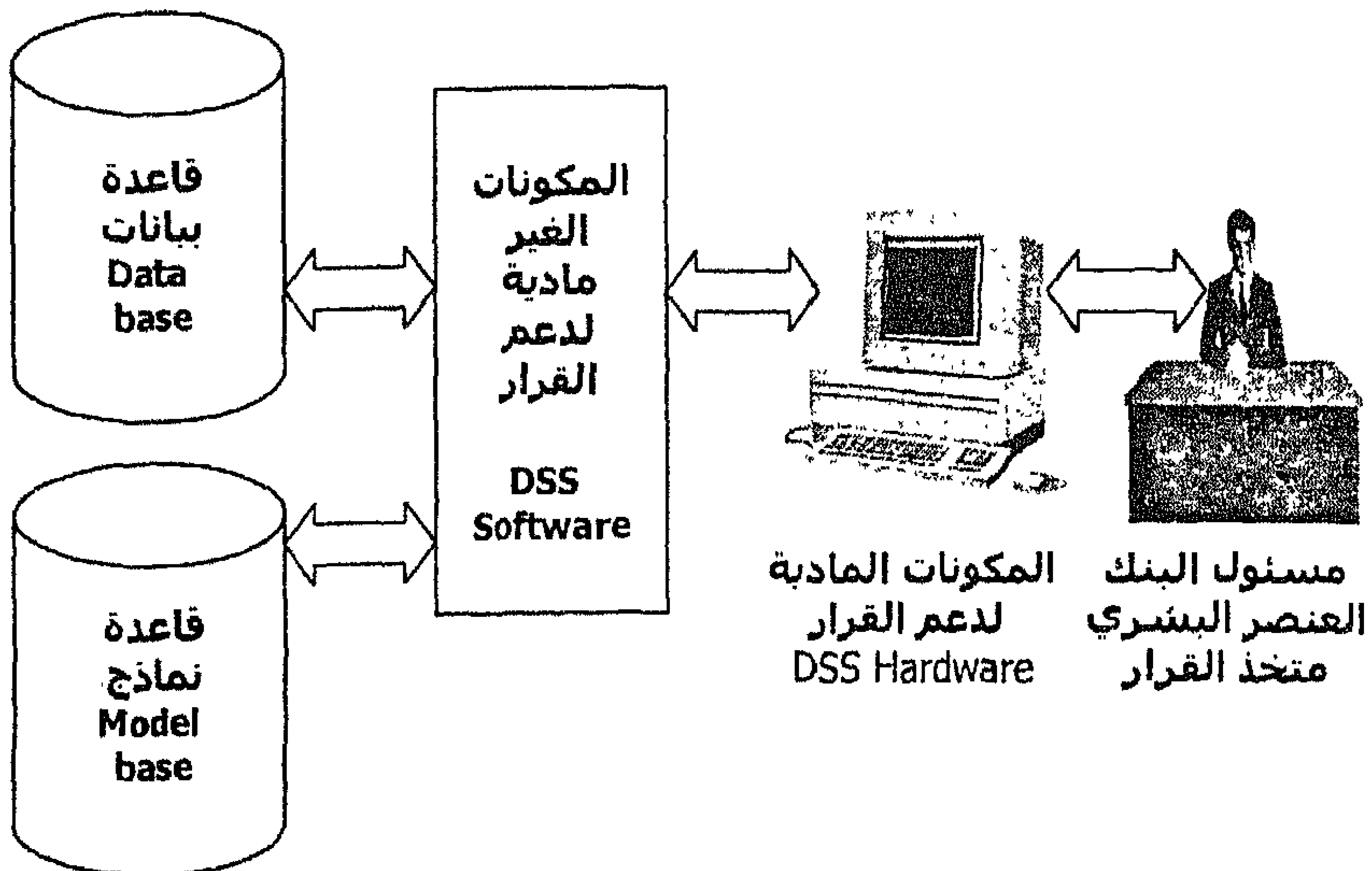
فيما يلي أهم مكونات نظم دعم القرار كما هو مبين بالشكل (٩-١٣)[٤٤]:

١- الموارد البشرية People Resources:

وتتمثل في المديرين أو المتخصصين داخل البنك الذين يتعاملون مع نظم دعم القرار بغرض حل المشاكل الغير والنصف مهيكلة، وهم غير أخصائي المعلومات الذين يقومون بتطوير نظم المعلومات كمحللي ومصممي النظم.

الشكل ٩-١٣: المكونات الأساسية لنظم دعم القرار

Basic Components of DSS



٢- المكونات المادية DSS Hardware:

وتشـمل الأجزاء المادية للحاسبات الآلية المستخدمة في نظم دعم القرار، والتي يتعامل معها مستخدم النظام بصورة تفاعلية أي في صورة حوار Dialogue بين المستخدم والحاسب.

ومـن أمثـلة ذلـك المحطـات الطرفية Workstations المتصلة بالحاسـب الآلى للبـنك. وشـبكات اتصال الحاسبات الآلية Computer Networks التى تتيح لكل عضو من أعضاء فريق اتخاذ القرارات بالبنك العمـل مع باقى أعضاء الجماعة وهو فى موقعه (حجرة مكتبه) وذلك مـن خـلال المحطة الطرفية الخاصة به، والمتصلة بالمحطات الطرفية للأعضـاء بـنفس الشبكة، وجميعهم متصل بمشغل مركزى تتوافر لديه قواعد البيانات والنماذج والبرامج.

كمـا تتيح الشبكة تبادل الرسائل الإلكترونية E-mail بين مستخدمى الـنظام، فضلا عن استخدام شبكات الـ Internet، ويمكن لكل عضو فى فريق اتخاذ القرار الوصول إلى قاعـدة البيانات العامة للبنك.

وعـادة مـا يطـلق عـلى هذا النمط <u>عملية اتخاذ القرار عن بعد</u> Remote Decision Making .

وتسـمح أيضا شبكات الحاسب الآلى باستخدام ما يعرف <u>بمؤتمرات الاتصـال</u> Teleconference ،عندما يتواجد أعضاء فريق اتخاذ القرار فى أمـاكن متـباعدة جغـرافيا عن بعضهم ، فإذا افترضنـا أن فريق اتخاذ القـرار المتعلقة بإستراتيجيات الائتمان المصرفى مكون من مدير المركز الرئيسـى بالقاهرة ، ومدير فرع الإسكندرية ، ومدير فرع الإسماعيلية ، ومديـر فـرع أسـوان ، فيمكـن من خلال شبكة الاتصال عقد المؤتمر إلكـترونيا وتـبادل الرسـائل ، دون الحاجة إلى انتقال فريق العمل إلى القاهرة وعقد الاجتماع فى قاعة المؤتمرات المخصصة لذلك.

٣ - المكونات الغير مادية DSS Software :

وتتمثل فى البرامج التى تتعامل مع قواعد البيانات الخاصة بنظم دعم القرار ونماذج القرارات Decision Models ، وكذا البرامج التى توفر الحوار بين متخذ القرار والنظام. والبرامج التى تتيح لمتخذ القرار استخراج البيانات المطلوبة Datamining Tools لذا يطلق على تلك المجموعة من البرامج الخاص بدعم القرار حزم برامج نظم دعم القرار DSS Software Packages أو مولدات نظم دعم القرار DSS generators باعتبارها المكون أو العنصر الأساسى المولد لدعم اتخاذ القرار.

وتتدرج برامج نظم دعم القرار من البرامج ذات الأغراض الخاصة Special-purpose التى تقوم الشركات المصنعة للبرامج الحاسبات الآلية بتصميمها للبنك، إلى البرامج العامة الشاملة Full-featured DSS التى تصلح لكافة نظم دعم القرار ومن أشهرها IFPS/Plus و ENCOR.

كما توجد أيضا العديد من برامج دعم القرار المصممة لاستخدامها على الحاسبات الآلية الشخصية مثل PC/Focus و IFPS Personal. فضلا عن حزم برامج الجداول الإلكترونية Electronic Spreadsheet وأشهرها Microsoft Excel ، وإن كانت محدودة الإمكانيات مقارنة بحزم البرامج السابقة ، إلا أنها توفر نماذج تعتمد على الجدولة الإلكترونية السهلة الاستخدام.

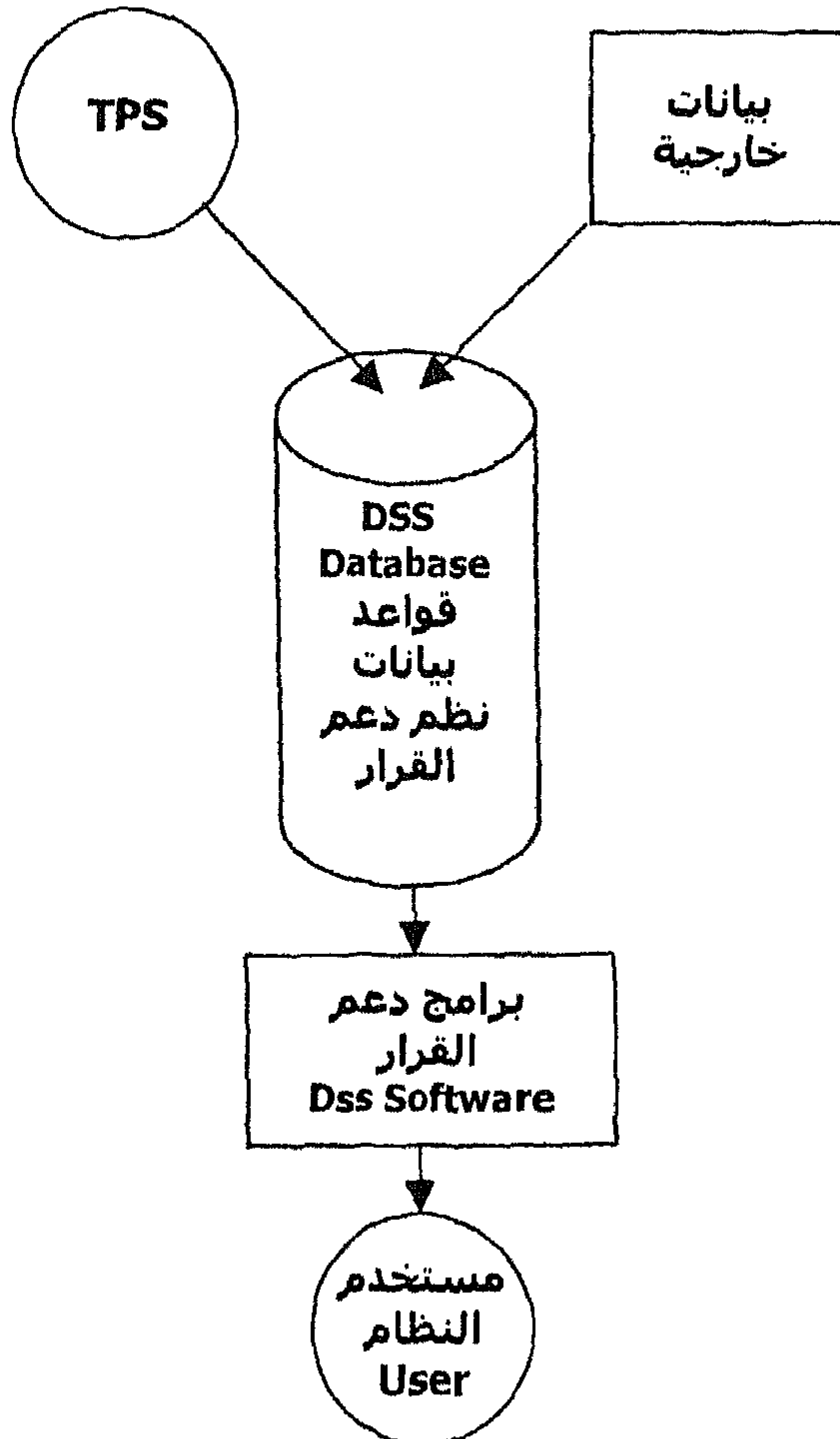
٤- قواعد البيانات DSS database:

تتمثل قواعد بيانات نظم دعم القرار فى تلك القواعد التى تحوى بيانات تم استخراجها من كل من: قاعدة البيانات العامة للبنك، قواعد البيانات الخارجية External Database ، قواعد البيانات الخاصة بالمديرين متخذى القرار.

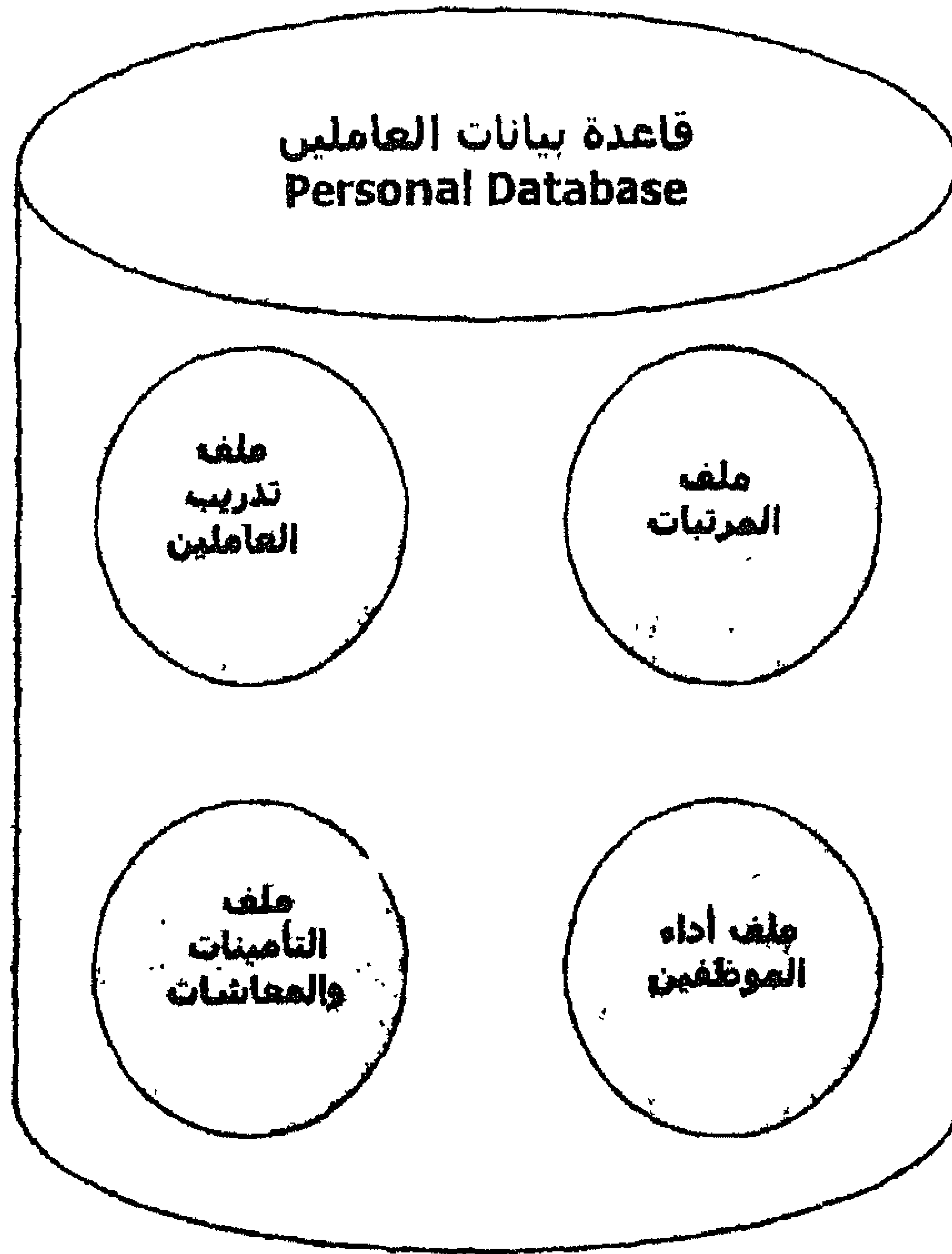
ويعنى ما تقدم أن قواعد بيانات نظم دعم القرار يتم تغذيتها من خلال نظم تشغيل التعاملات، والبيانات الخارجية. ويتعامل معها مستخدمها من خلال برامج إدارة القواعد، وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٩-١٤)[٤٥].

وتعرف قواعد البيانات Database بأنها مجموعة متكاملة من الملفات التي تحوى بيانات حالية وتاريخية مرتبطة منطقيا والمسجلة بأسلوب يخفض من تكرارها ويسهل من معالجتها[٤٦]. ويعبر الشكل (٩-١٥) عن قاعدة بيانات العاملين بإحدى البنوك كمثال.

شكل٩-١٤: قواعد بيانات نظم دعم القرار



شكل ٩-١٥ : نموذج لقاعدة بيانات العاملين بالبنوك



وبالتالى فوجود قاعدة البيانات يتيح للبنك ما يلى :

١- تقليل لازدواج البيانات المسجلة بالحاسب لأقل حجم ممكن.

٢- إسراع عملية الاستفسارات بدرجة كبيرة.

٣- توليد المعلومات متنوعة من نفس كمية البيانـــات المتاحة.

٤- إسراع عملية عرض وتخزين البيانات المختلفة.

٥- تتيح إضافة وظائف جديدة لقاعدة البيانات .

٦ - شغل حيز تخزينى أقل للبيانات.

٧ - زيادة فاعلية إدارة البيانات.

أما نظام إدارة البيانات Database Management system واختصارها (DBMS) فتشـير إلى مجموعة برامج الحاسبات التي تدير عمليات إنشاء وتخزين والتعامل وتحديث وإلغاء واستخدام قواعد البيانات(٤٧).

ونظرا لأن قوة أى نظام لدعم المعلومات تعتمد على كيفية إدارته للبيانات بشكل يسهل لمستخدم النظام من التعامل معها، لذا يتم التعامل مع قواعـد الـبيانات من خلال ما يعرف بمدير قاعدة البيانـات Database Administrators (DBMS)، ومن مهامه: ١- وضع السبل الكفيلة بحماية قاعدة البيانات، ٢- علاج أى خلل يحدث فى قاعدة البيانات، ٣ - تحسين وظائف قاعـدة البيانات، ٤- فهرسـة محتويـات قواعـد البيانـات ، ٥- الاحـتفاظ بالسجلات والمستندات الخاصة بقاعدة البيانات، ٦- وضع معايير تقييم أداء قاعدة البيانات.

وهناك أربعة **نماذج** رئيسية لقواعد البيانات ، هى(٤٨) :

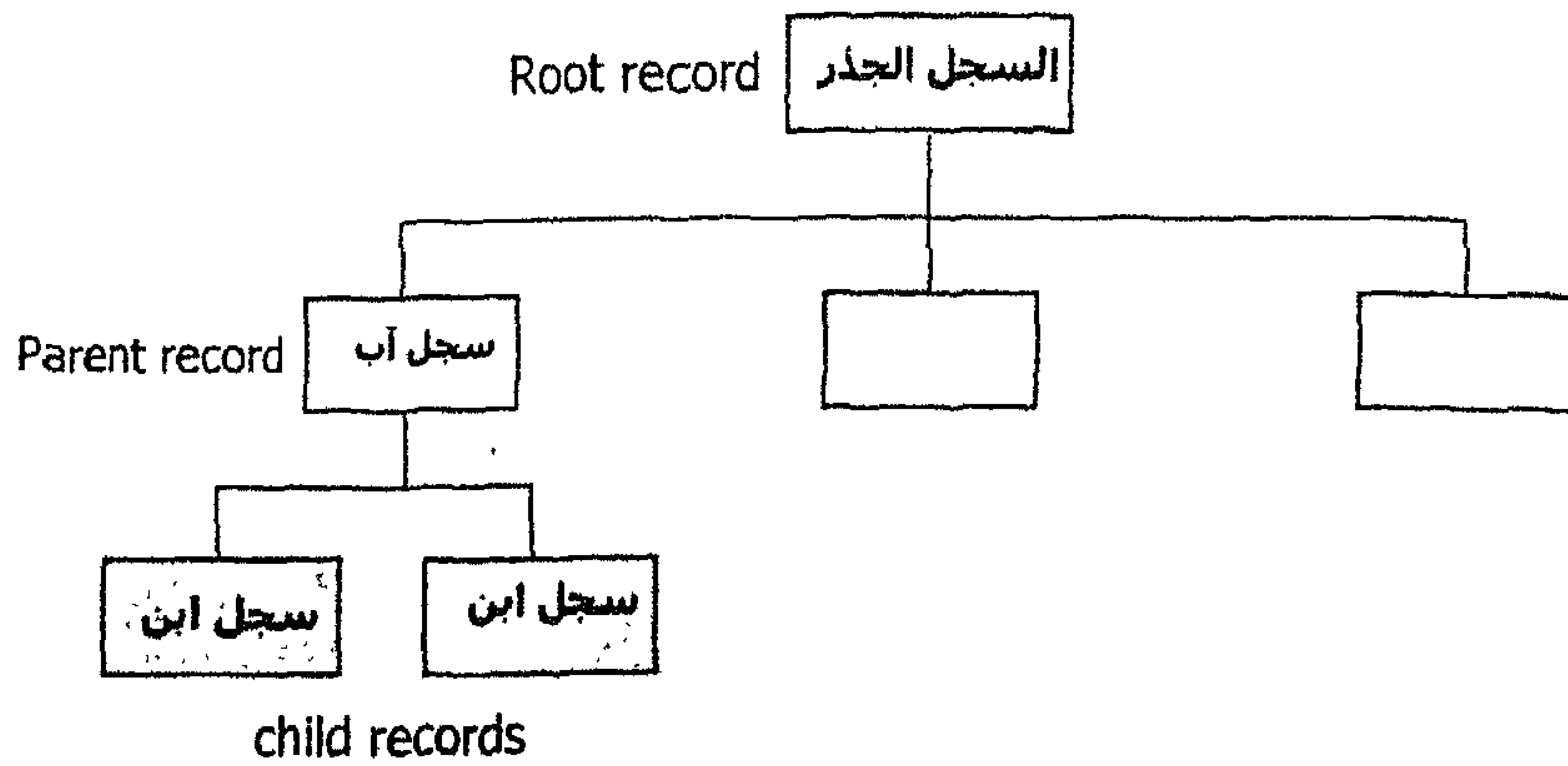
(أ) النموذج الهرمى Hierarchical Model :

وتـتخذ فيه العلاقة بين سجلات قواعد البيانات الشكل الهرمى أو الشـجرى ، فالعلاقـة أما بين سجل وسجل أو بين سجل ومجموعة من السجلات، ويطلق على السجل الرئيس (أعلى سجل فى النموذج الهرمى) بالسـجل الجـذر ، وكـل سجل يعلو مجموعة من السجلات يعتبر الأب والسجلات التى تليه تعتبر الأبناء، كما هو موضح بالشكل(٩-١٦).

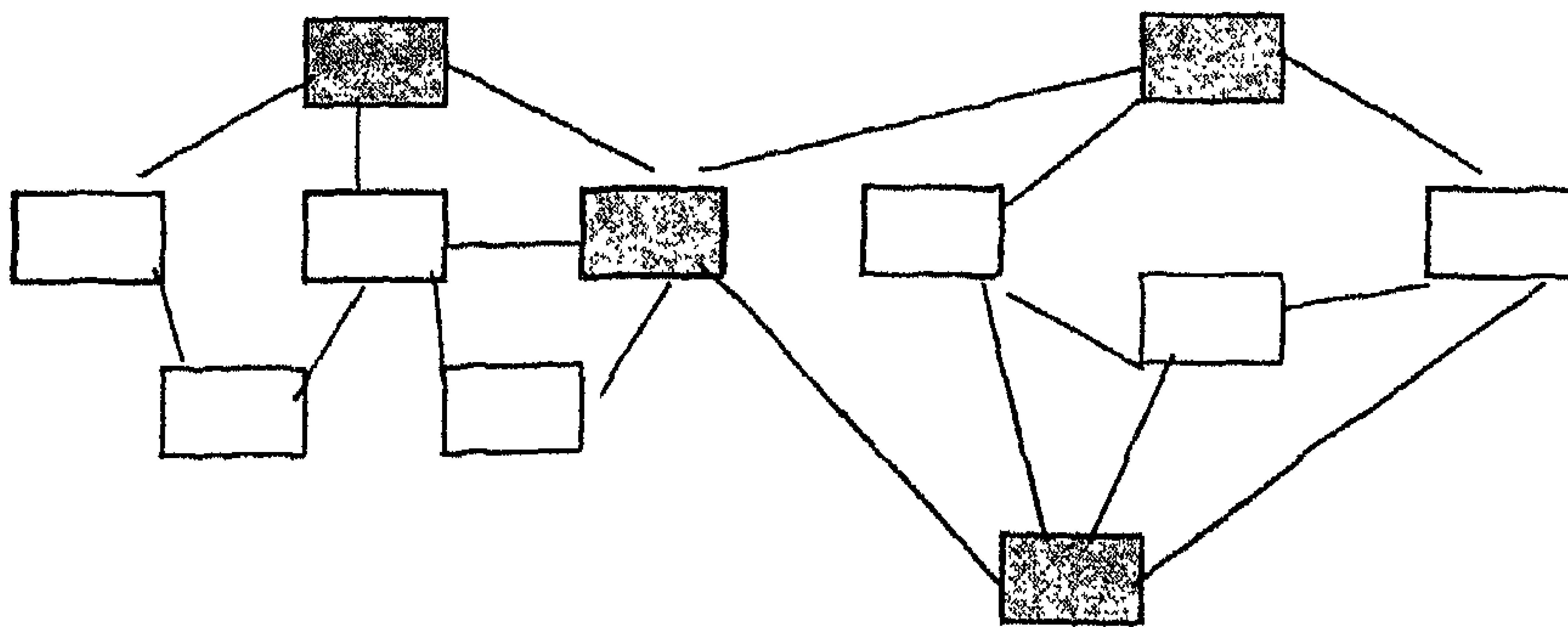
(ب) النموذج الشبكى Network Model :

يتشـابه النموذج الشبكى مع النموذج السابق له ، ولكن مع اختلاف وحيد هـو أن كل سجل له أكثر من أب ، وبالتالى فالعلاقة السائدة فى النموذج هى علاقة سجل بمجموعة من السجلات ، وهو ما يتيح التعامل مع العديد من السجلات داخل قاعدة البيانات فى وقت واحد ، ويعبر الشكل (٩-١٧) عن النموذج الشبكى لقواعد البيانات.

شكل ٩-١٦: النموذج الهرمى لقواعد البيانات
Hierarchical Database Model



شكل ٩-١٧: النموذج الشبكى لقواعد البيانات
Network Database Model



(ج) نموذج قواعد البيانات العلاقية Relational Database:

ويشير إلى قواعد البيانات التى يتم تخزينها على هيئة جداول مكونة من صفوف وأعمدة وخلايا، وتتمثل تلك الخلايا Cells فى تقاطع الصفوف والأعمدة.

وتعتمد قواعد البيانات لنظم دعم القرار على أكثر من مصدر للبيانات، منها :

١- نظم تشغيل التعاملات TPS :

وعادة ما يقوم نظام إدارة البيانات بتلخيص وإعداد البيانات التى تستخدم فى عملية اتخاذ القرار ، أو يتم سحب البيانات المطلوبة من نظم تشغيل التعاملات ثم تجهيزها وتلخيصها وإعدادها خارج نظام إدارة البيانات.

٢- مصادر داخلية :

فقد يحتاج نظام دعم القرار إلى بيانات ترتبط بمجالات وظيفية معينة (تمويل، تسويق، إنتاج)، لذا فمن الأهمية بمكان الوصول إلى تلك البيانات وتخزينها لحين الحاجة إليها.

٣- مصادر خارجية:

وتتمثل فى البيانات المتوافرة خارج البنك والتى تتعلق غالبا بالاقتصاد القومى، وسوق العمل والمنافسين وغيرها ، وعادة ما يتم الحصول على تلك البيانات من مصادرها الأصلية أو من الجهات الرسمية أو التجارية التى تنشر تلك البيانات.

ويمكن تقسيم قواعد البيانات إلى عدد من الأنواع المختلفة، مثل:

(أ) قواعد البيانات التشغيلية Operational Database :

وهى تضم البيانات المطلوبة لدعم القرارات التشغيلية الخاصة بنشاط البنوك ومن أمثلتها قواعد بيانات العاملين وقواعد بيانات العملاء.

(ب) قواعد البيانات التحليلية Analytical Database :

وهى القواعد التى تحوى بيانات تم استخراجها من قواعد البيانات التسجيلية. وبالتالى يتم تسجيلها فى صورة ملخصه لتساعد مديري الإدارة العليا على اتخاذ القرارت • ونظرا لأنها تتضمن العديد من البيانات المستقاة من الأنشطة الوظيفية المختلفة داخل البنك فعاده ما يطلق عليها قواعد البيانات متعددة الأبعاد Multidimensional Database .

(ج) قواعد بيانات المستخدم النهائي End User Database :

وتتمثل فى مجموعة ملفات البيانات التى قام بتطويرها مستخدم نظام دعم القرار أو المدير من خلال المحطة الطرفية الخاصة به ، فمن الملاحظ أن الكثير من المديرين يحتفظون بنسخ إلكترونية مسجلة من البيانات التي يتعاملون بها بحيث تكون قاصرة على استخداماتهم .

(د) قواعد البيانات الخارجية External Database :

وهى قواعد بيانات فورية متاحة للاستخدام التجاري، لذا يطلق عليها أيضا بنوك البيانات Data Banks، والآن تقوم العديد من البنوك بالحصول على تلك القواعد من خلال استخدامها لشبكة الإنترنت بدون مقابل مادي (غير تكلفة الاشتراك في الشبكة بالطبع).

(هـ) قواعد البيانات النصية Text Database :

وتتضمن البيانات المسجلة في شكل نصوص مكتوبة باستخدام برامج معالجة النصوص• وحاليا يتم تسجيل تلك القواعد على الاسطوانات الضوئية المدموجة CD-ROM .

٥- نماذج اتخاذ القرار DSS Models :

بخـــلاف ما هو متبع في نظم المعلومات الإدارية ، تقوم نظم دعم القـــرار باستخدام قواعد نماذج Model base لمساعدة المديرين في اتخاذ القـــرار، وقـــد سبق لنا تعريف **النماذج** بأنها عرض تجريدى أو تقريبي يوضح مكونات أو علاقات الظاهرة الخاضعة للدراسة[٤٩].

وعـــادة مـــا تتضـــمن القواعـــد نماذج تعبر عن إجراءات تحليلية وحســـابية بســـيطة ، أو نماذج تعبر عن علاقات معقدة لمتغيرات عديدة. فعـــلى ســـبيل المـــثال يعبر النموذج الرياضي التالي عن علاقة محاسبية بسيطة :

$$P = R - E$$

حيث ،

P = **الربح** Profit
R = **العائد** Revenue
E = **المصروفات** Expenses

بيـــنما تعد النماذج التي تتنبأ بسلوك المتغيرات من خلال أساليب الانحـــدار المـــتعدد Multiple Regression forecasting Models مـــن النمـــاذج الأكثر تعقيدا عن النموذج السابق البسيط.

وتســـتخدم نمـــاذج دعم اتخاذ القرارات في العديد من التحليلات المختلفة، ومع ذلك يمكن التفرقة بيم أربعة أنواع رئيسية منها، يتم تناولها بصورة مستقلة في الجزء التالي نظرا لأهميتها.

٩/٤/٤النمذجة التحليلية لنظم دعم القرار

فيمـــا يلي أهم أنواع عمليات النمذجة التحليلية المستخدمة في نظم دعم القرار DSS Analytical Modeling [٥٠] :

١- تحليلات ما إذا What-If Analysis:

يقـوم مـستخذ القرار أو المستخدم النهائي للنظام في هذه التحليلات بتغيير المتغيرات أو تعديل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، لمعرفة ماذا يمكن أن يحدث فى حالة تغير قيمة متغيرات موقف معين. وللتبسيط نقول مـاذا يمكـن أن يحـدث لـو تـم تعديل قيم متغير المصروفات ومتغير الإيـرادات، أى أخذت قيم مختلفة عما هى عليه الآن، فإن ذلك من شأنه تغير قيم الربح لوجود علاقة بين المتغيرين.

٢- تحليلات الحساسية Sensitivity Analysis :

يقصـد بنماذج تحليل الحساسية المستخدمة فى نظم دعم القرار تلك النماذج التى تطرح أسئلة ماذا إذا، ولكن بصورة متكررة، بغرض تحديد تأثيـر تغيـر عـامل عـلى نتيجة العوائد المتوقعة. وبالتالى يعد تحليل الحساسـية حالـة خاصة من التحليل السابق. حيث يتم تغيير قيمة متغير واحـد فقـط بصـورة متكررة لملاحظة تأثير ذلك على باقي المتغيرات الأخـرى. وعـادة مـا يـتم استخدام هذا التحليل في حالات عدم التأكد Uncertainty حول سلوك بعض المتغيرات.

فمـثلا ماذا يمكن أن نتوقع من عوائد إذا ما قمنا بتغيير قيم متغير التكـلفة بصورة متكررة. فعند كل تغير سوف نحصل على عائد (قيمة للربح) مختلف.

٣- تحليلات البحث عن الهدف Goal-seeking Analysis :

يعـتمد تحليل البحث عن الهدف على عكس ما هو متبع في تحليل الحساسـية، فـبدلا مـن رصـد تأثير سلوك متغير وحيد على مجموعة مـتغيرات يقوم هذا التحليل بوضع قيمة معينة للمتغير (تعد بمثابة وضع هـدف) وبالـتالي يتم تعديل قيم المتغيرات الأخرى للوصول إلى القيمة الموضوعة كهدف.

وللتبسيط أيضا يمكن استخدام النموذج الرياضي السابق P = R – E ، فإذا ما قمنا بوضع قيمة للمتغير P كهدف للبنك وهو الوصول بالربحية إلى ٥ مليون جنيها (P = ٥ مليون).

يتم وفقا لهذا التحليل تعديل قيم R و E أكثر من مرة حتى نصل إلى قيمة P المستهدفة. وبالتالي يصبح القرار المطلوب هو " كيف نحقق ربحا قدره ٥مليون جنيها " وليس " ماذا يحدث إذا تغير العائد والمصروفات".

لذا يعد هذا التحليل من التحليلات الهامة في اتخاذ القرار ويطلق عليه أحيانا تحليل كيف نستطيع How can Analysis ؟

٤- تحليلات الأمثلية Optimization Analysis :

يعد هذا التحليل أسلوبا أكثر تعقيد نسبيا من تحليل البحث عن الهدف، فبدلا من وضع قيمة معينة مستهدفة يتم البحث عن قيمة مثلى Optimum value لمتغير أو أكثر فى ظل ظروف معينة. وبالتالى يتم تغيير قيم المتغيرات الأخرى للوصول إلى تلك القيمة المثلى.

ونظرا للصعوبة النسبية التي تكتنف استخداما هذا التحليل ، يتم استخدام برامج التحليلات المتعددة Multiple Analysis Techniques مثل تحليلات الانحدار المتعددة. ويلخص الجدول (٩-٣) الأنشطة الرئيسية لأنواع النمذجة التحليلية المستخدمة في نظم دعم القرار بالبنوك، وأمثلة مبسطة لها[٥١].

٩/٤/٥ الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية

تختلف نظم دعم القرار عن نظم المعلومات الإدارية في أكثر من جانب بالرغم من اشتراكهما في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات الإدارية. ويلخص الجدول (٩-٤) أوجه هذا الاختلاف من حيث[٥٢]:

جدول ٩-٣: أنواع النمذجة التحليلية لدعم القرار وأنشطتها
Types of analytical Modeling and its activities

م	النوع	النشاط	مثال
١	تحليلات ماذا إذا What-if Analysis	رصد تأثير تغير قيم عدد من المتغيرات المنتقاة على سلوك باقي المتغيرات الأخرى	ماذا يحدث لحجم التعاملات المصرفية إذا ما تم تخفيض تكلفة العناصر المستخدمة فى الترويج بنسبة ٢٠% ؟
٢	تحليلات الحساسية Sensitivity Analysis	رصد تأثير التغيير المتكرر في قيم متغير وحيد على سلوك باقي المتغيرات	دعنا نستقطع مبلغ ٢ مليون جنيها من تكلفة الحملة الإعلانية ونرى تأثير ذلك على حجم التعاملات المصرفية.
٣	تحليلات البحث عن الهدف Goal-seeking Analysis	تكرار تغيير قيم مجموعة عن المتغبرات المنتقاة حتى نصل إلى القيمة المستهدفة لمتغير معين	دعنا نزيد المبلغ المنفق على الإعلانات حتى نصل إلى حجم تعاملات مصرفية قدرها ٥ مليون جنيها .
٤	تحليلات الأمثلية Optimization Analysis	إيجاد القيمة المثلى لمجموعة من المتغيرات المنتقاة في ظل قيود معينة Certain Constrains	ما هو القيمة المثلى التى يجب تخصيصها للإعلانات فى ظل الميزانية الحالية للبنك، بحيث تسمح فى الوقت ذاته باختيار وسيلة الإعلان المناسبة.

١- منهج تشغيل المعلومات Methodology، ٢- تشكيل المعلومات Information format، ٣ - نمط المعلومة المتداولة، ٤ - نوع الدعم المقدم، ٥- مراحل اتخاذ القرار، ٦-أنواع القرارات المدعومة، ٧- أنواع متخذي القرار الذين يتم دعمهم.

٦/٤/٩ عمارة نظم دعم القرار

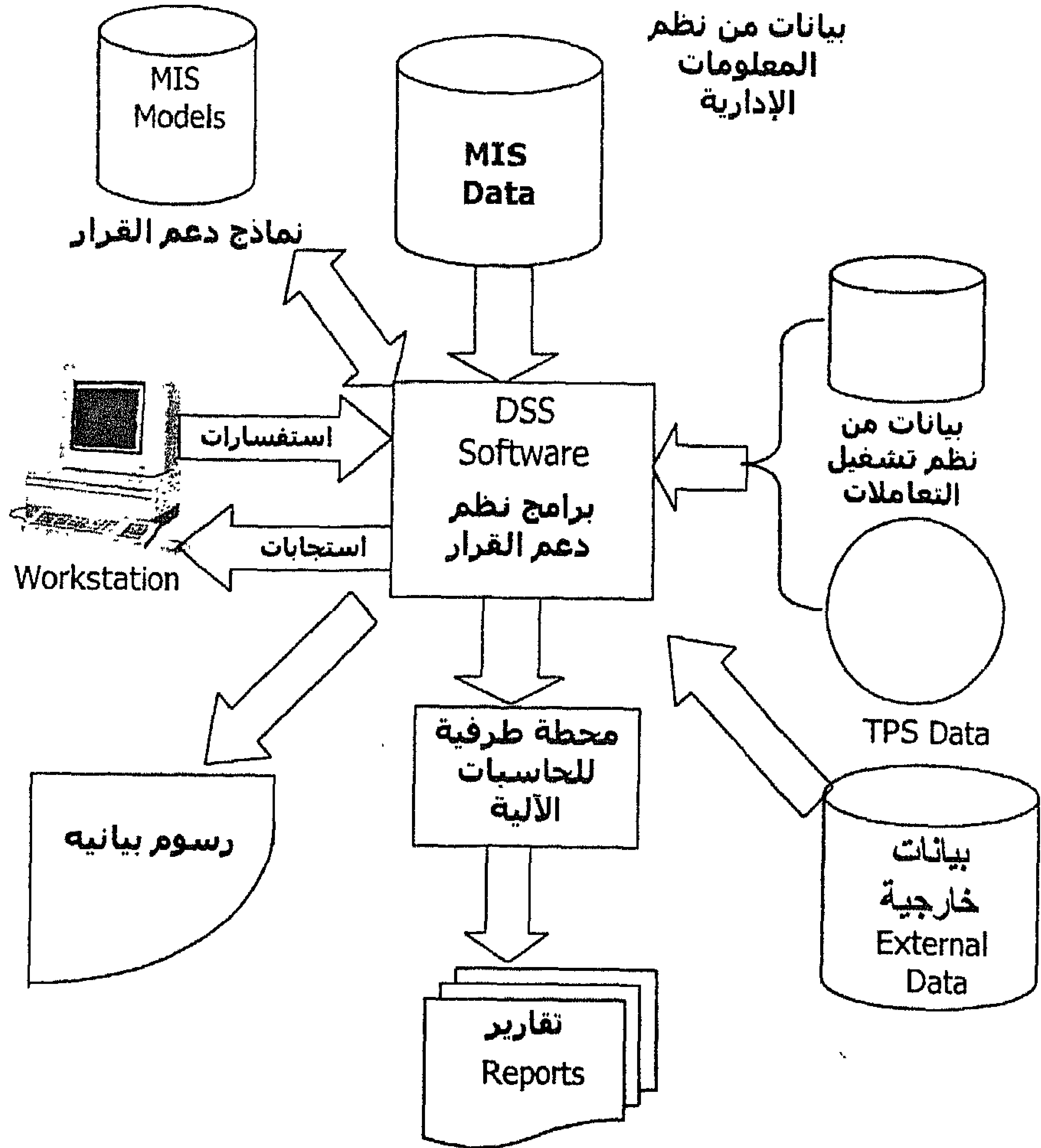
يعبر الشكل التالي (٩-١٨) عن التصميم المعماري لنظم دعم القرار DSS Architecture، ويمكن من خلاله استخلاص أهم ملامح هذا النظام على النحو الآتي [٥٣]:

جدول ٩-٤: الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية
DSS VS. MIS

م	وجه الاختلاف	نظم دعم القرار DSS	نظم المعلومات الإداريةMIS
١	منهجية تشغيل المعلومات Information Processing Methodology	تتيح المعلومات من خلال النمذجة التحليلية للبيانات التشغيلية والخارجية	تنتج المعلومات من خلال معالجة البيانات التشغيلية
٢	تشكيل المعلومات Information Format	تشكيلية مرنة ولأغراض معينة ad hac adaptable	تشكيلة ثابتة ومحددة مسبقا
٣	نمط المعلومات المتداولة Information Form	استفسارات واستجابات تفاعلية	تقارير واستجابات دورية واستثنائية وبالطلب
٤	نوع الدعم Type of support	توفر معلومات لدعم القرارات المطلوبة لحل مشاكل محددة	توفر معلومات حول أداء المنظمة
٥	مراحل اتخاذ القرار المدعوم	تدعم مراحل تصميم واختيار وتنفيذ عملية اتخاذ القرار	تدعم مرحلة تنفيذ القرار
٦	نوع القرارات المدعومة	القرارات الغير والنصف مهيكلة والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات قصيرة الأجل	القرارات المهيكلة المتعلقة بالتخطيط قصير الأجل
٧	نوع متخذ القرار الذي تم تقديم الدعم له	دعم مباشر لفريق اتخاذ القرارات داخل المنظمة والذى يكون من مديرين معينين	دعم غير مباشر لأى مديرين داخل الشركة

١ - نظم تفاعلية حيث تتيح حوارا بين مستخدم النظام (متخذ القرار) وبين الحاسب الآلي من خلال محطات طرفية (شاشة تعمل كحاسب آلي مستقل) متصلة بالحاسب المركزي ، يدخل المستخدم استفسارات ويحصل على استجابات، وهو ما يطلق عليه البيئة التفاعلية الصديقة للمستخدم.

شكل ٩-١٨: التصميم المعمارى لنظم دعم القرار
DSS Architecture



٢ – قادرة على التكييف مع متطلبات متخذ القرار، لذا فهى مرنة.

٣ – تدعم عمليات اتخاذ القرار الفردية والجماعية .

٤ – توفر آلية تتيح الاستجابة والدعم الفوري لمتخذي القرار.

٥ – تعتمد على النماذج ، وتقوم بتحليلات متنوعة للبيانات التشغيلية والخارجية التى حصلت عليها.

٦ – تقدم مخرجاتها في صورة تقارير مطبوعة، أو استجابات مطبوعة ، أو رسومات بيانية وتوضيحية.

هذا، بالإضافة لما سبق الإشارة إليه فى سياق تعرضنا لمفهوم تلك النظم من أنها (٧) موجهة بصفة أساسية لدعم القرارات الغير والنصف المهيكلة التى تتخذ عند مستويات الإدارة الوسطى والعليا. وأنها (٨) تستقى بياناتها من نظم تشغيل التعاملات وقواعد البيانات الخارجة.

٩-٥ الذكاء الاصطناعي

يختلف كتاب النظم في ما هو الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence ، لسبب بسيط يكمن في أن تعريف الذكاء البشرى نفسه يشوبه الكثير من عدم الدقة. وبالتالي فليس من المستغرب أن يكون هناك خلاف على ما هو الذكاء الاصطناعي، ولكن ذلك لا يعفينا من محاولة الوصول إلى تعريف مقبول للذكاء الاصطناعي، استنادا على الإسهامات السابقة في هذا المجال.

٩/٥/١ مفهوم الذكاء الاصطناعي

عــرف الـــبعض الذكـــاء الاصطناعي Artificial Intelligence (اختصـــاره المـــتداول AI) بأنـــه أحد مجالات تقنيات المعلومات التي تستهدف تطوير الحاسبات الآلية لتحاكى القدرات البشرية[٥٤]، بينما عرفه آخـــرون بصورة مختصرة بأنه محاكاة للقدرات البشرية Simulation of Human Capabilities[٥٥].

كمـــا عـــرفه بعض الباحثين بأنه علم وتقنية قائمة على عدد من المجـــالات المعـــرفية مـــثل علوم الحاسبات الآلية، الرياضيات، الأحياء، الفلسفة، الهندسة، والتي تستهدف تطوير وظائف الحاسبات الآلية لتحاكى الذكاء البشرى[٥٦].

وعرف فريق رابع الذكاء الاصطناعى بأنه الجهود المتعلقة بتطوير نظـــم مبنية على الحاسبات الآلية يمكنها التصرف مثل العنصر البشرى، مـــع القـــدرة على تعلم اللغات، وإنجاز المهام، ومحاكاة الخبير البشرى، واتخاذ القرارات[٥٧].

ويمكـــن اســـتخلاص مـــا يلي في ضوء المفاهيم السابقة للذكاء الاصطناعي[٥٨]:

١- يعد الذكاء الاصطناعي محاولة لإكساب الحاسبات الآلية بعض القـــدرات البشـــرية، وبالتالى فإن استخدام كلمة الذكاء Intelligence من الممكـــن أن تقودنـــا إلى استنتاجات غير دقيقة، فالمقصود بالذكاء فى هذا السياق هو تلك القدرات التى يتمتع بها العنصر البشرى.

٢- يخلق آلية Mechanism لحل المشاكل داخل المنظمات (البنوك) لا تعتمد على الحكم غير الموضوعى والتقدير الشخصى.

٣- يمثل الذكاء الاصطناعي - وفق المفاهيم السابقة - محاولة العنصر البشرى لدراسة قدراته العقلية والاستفادة منها، من خلال نماذج حسابية Computational Models يتم تطبيقها باستخدام الحاسبات الآلية.

٤- يحسن من المستوى المعرفى لمسئولى المنظمة (البنك فى حالتنا)، من خلال تقديمه الحلو للعديد من المشاكل التى يصعب تحليلها بواسطة العنصر البشرى خلال فترة قصيرة.

٥- لا يهتم كثيرا الذكاء الاصطناعي بمكونات الذكاء البشرى، ولكنه معني بالمفاهيم والأساليب والتقنيات المرتبطة بهذا المجال ، وكيفية استخدامها لتطوير وظائف الحاسبات الآلية بحيث تحاكى القدرات البشرية.

٦- يستدل أيضا من التعاريف السابقة أن الذكاء الاصطناعي يركز على حل المشاكل التي يمكن علاجها من خلال العقل البشرى ، ولكن لا توجد وسيلة نمطية مناسبة لحلها.

٧- يتضمن الذكاء الاصطناعي دراسة عمليات التفكير المنطقي للعنصر البشرى، ثم محاولة تنفيذ ذلك من خلال الحاسبات الآلية، وبالتالي فإن ما يميز الذكاء الاصطناعي ثباته النسبى، حيث لا يتعرض لما يتعرض له العنصر البشرى من عوامل مؤثرة على قدراته كالنسيان.

٨- يمكن رصد وتتبع مراحل عمل الذكاء الاصطناعي وهو ما يصعب تطبيقه بالنسبة للذكاء البشرى.

٩- يعتمد الذكاء الاصطناعي على المدخلات التي قدمت له، ويؤدى طبقا لما هو مبرمج له، في حين يتميز الذكاء البشرى بالإبداع والابتكار ، كما يمكنه التعلم من خلال الممارسة والخبرات السابقة.

وهناك عدد من الخصائص التي يتسم بها سلوك الذكاء البشرى، يحاول الذكاء الاصطناعي محاكاتها ، وأهم هذه الخصائص هى :

١- التفكير ثم إيجاد السبب.

٢- استخدام السبب في حل المشكلة.

٣- الفهم والتعلم من الخبرات التي يتعرض لها العنصر البشرى.

٤- محاولة تطبيق المعرفة المكتسبة.

٥- عرض أو طرح التصورات المختلفة.

٦- محاولة التعامل مع المواقف المعقدة.

٧- الاستجابة السريعة للمواقف الجديدة.

٨- إدراك العناصر الهامة وذات الصلة بالموقف.

٩- محاولة التعامل مع المعلومات الغير كاملة.

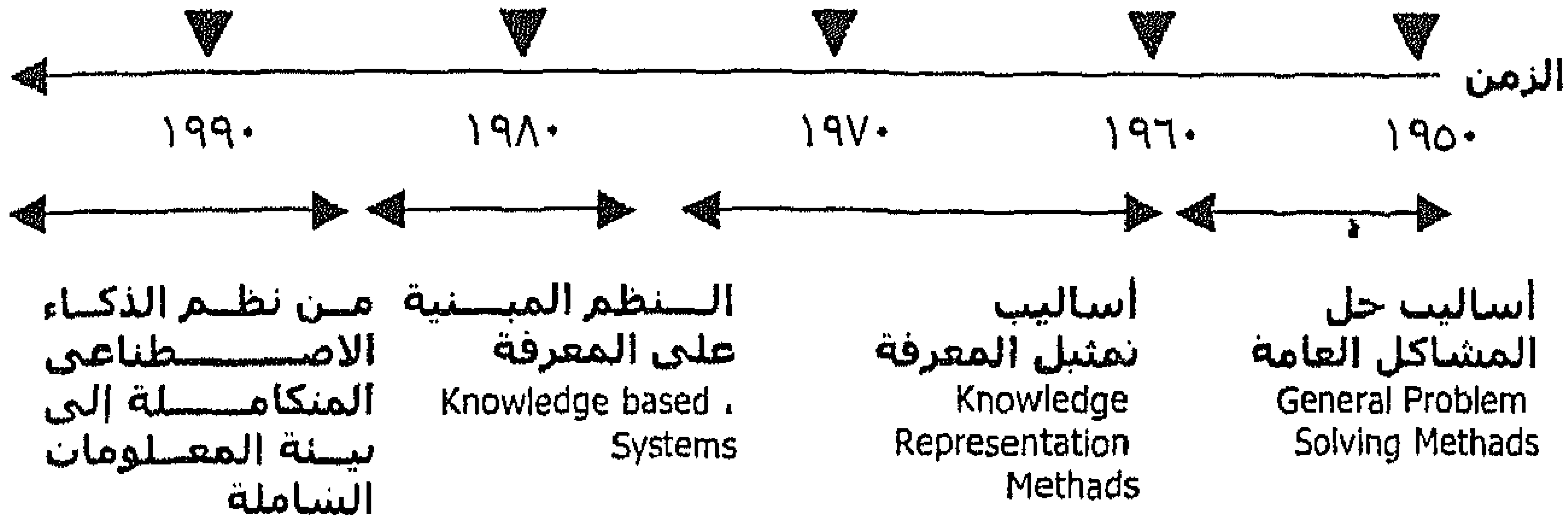
وبالتالى يمكن اقتراح التعريف الآتي للذكاء الاصطناعى:

الذكاء الاصطناعي هو محاكاة للقدرات البشرية باستخدام تطبيقات متطورة للحاسبات الآلية.

ومن الملاحظ أن مجال الذكاء الاصطناعى قد مر بعدد من المراحل التطويرية عبر فترات زمنية مختلفة، فقد ظهرت تلك النظم فى الخمسينات والستينات كأساليب لحل المشاكل العامة، ما لبست أن تطورت خلال الستينات وأوائل السبعينات إلى أساليب تمثيل للمعرفة.

بينما اتخذت فى فترة الثمانينات شكل النظم المبنية على المعرفة، وبمنتصف الثمانينات وحتى الآن تطورت من نظم متكاملة للذكاء الاصطناعى إلى بيئة نظم معلومات شاملة. وذلك على النحو المبين بالشكل (٩-١٩)[٥٩].

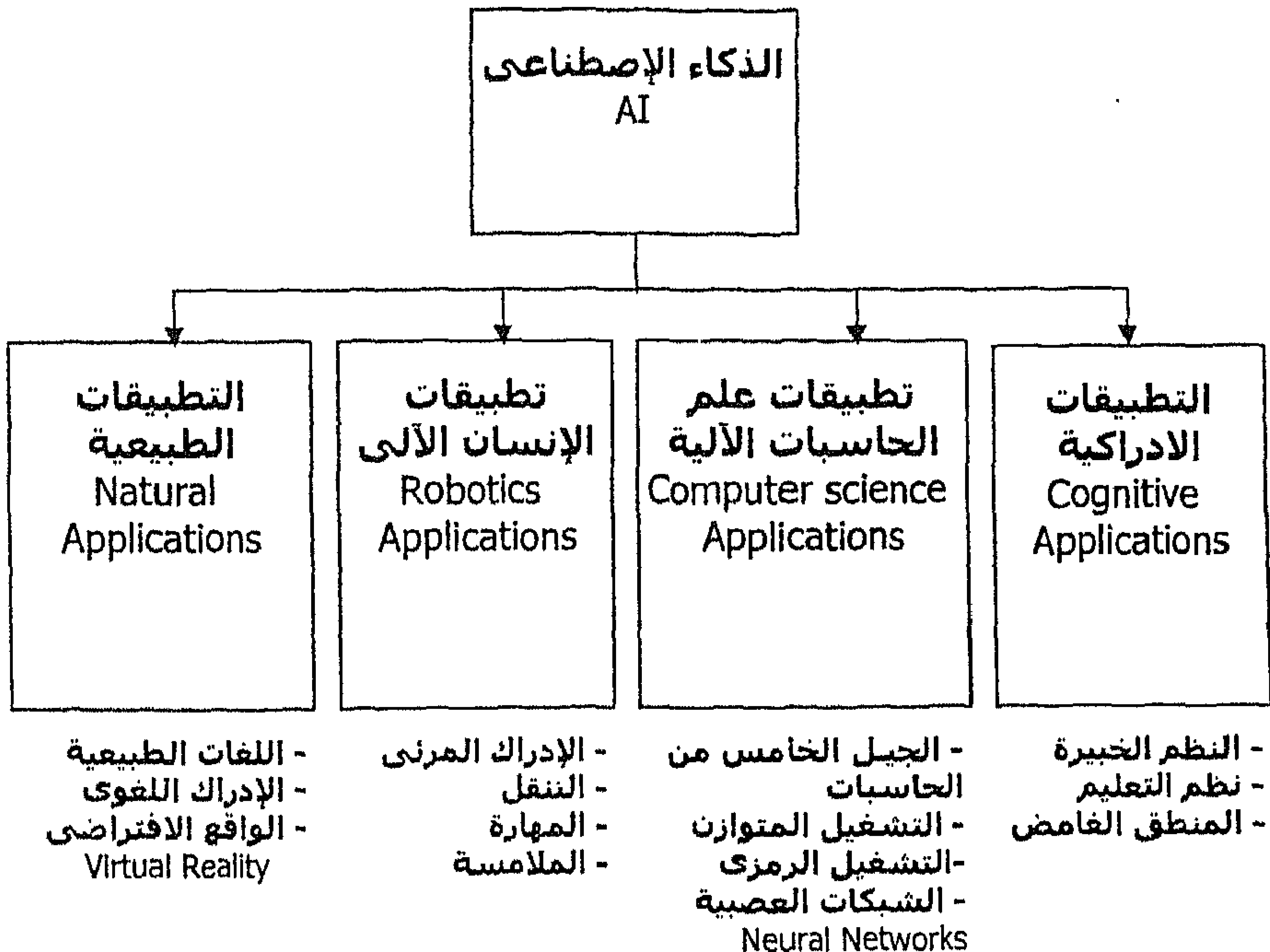
شكل ٩-١٩ : مراحل تطور الذكاء الاصطناعى



٩/٥/٢ مجالات الذكاء الاصطناعي

هناك العديد من التطبيقات المختلفة للذكاء الاصطناعي تنتمي لعدد من المجالات التطبيقية الأساسية Domains ، يوضحها النموذج المبين بالشكل (٩-٢٠)(٦٠).

شكل ٩-٢٠ : المجالات الأساسية للذكاء الاصطناعي
The Domains of Artificial Intelligence



وما يعنينا هنا من التطبيقات السابقة المشار إليها في الشكل السابق هو الشبكات العصبية والجيل الخامس للحاسبات الآلية ، حيث تعتمد النظم الخبيرة - محل اهتمامنا فى هذا المرجع - على التطور الذى يقوده العلماء فى هذا المجال.

يقصد **بالشبكات العصبية** Neural Networks تلك النظم الحسابية التي تتكون من عناصر مترابطة ومتداخلة على نحو يحاكي نمط عمل العقل البشرى ، فكما هو معلوم يتكون العقل البشرى من العديد من العناصر المتصلة ببعضها والتي يطلق عليها الخلايا العصبية، ويقدر عددها بأكثر من ١٠٠ بليون خلية فى العقل البشرى. وإذا ما طبقنا ذلك على الحاسبات الآلية فيمكن القول أن الخلية العصبية الواحدة تماثل تقريبا حرفا واحدا من المعلومات (وحدة قياس واحدة Byte).

وتتشابه الشبكات العصبية مع العقل البشرى في أن عناصرها تعمل بنمط تفاعلى ومتواز Parallel مع بعضها، مما يمكنها من استيعاب أو " تعلم Learn " البيانات التى تقوم بتشغيلها والتحقق من الأنساق Patterns والعلاقات التى تحملها تلك البيانات.

بينما يكمن الاختلاف بينهما في أن الخلايا العصبية للعقل البشرى تطلق نبضاتها على أساس حد الأغلبية Majority ، أما مكونات الحاسب الآلي فتعمل وفقا للأسس المنطقية الثنائية Binary Logic Basis .

أما بالنسبة **للجيل الخامس للحاسبات** Fifth-generation فيهدف إلى مناظرة القدرات البشرية من خلال تفهم الحاسب للكلام البشرى والصور المختلفة، والتوصل إلى استنتاجات بطرق تعبر عن نمط التفكير المنطقي، وبعبارة أخرى تصميم حاسبات قادرة على الاستدلات المنطقى Logical inference من خلال مفهوم التشغيل الرمزى بدلا من التشغيل الرقمي المستخدم حاليا في الحاسبات التقليدية.

ويعتمد التشغيل الرمزي Symbolic processing على استخدام الرموز للتعبير عن الكيانات(الأشياء) كحروف اللغة مثلا، ويتم تنظيم تلك الرموز في أنساق تسمى تعبيرات أو تراكيب رمزية Symbol Structures مثل كلمات اللغة[٦١] .

ويلاحظ أن تصميم حاسبات الجيل الخامس يتم وفقا لما عرف في أبحاث الذكاء الاصطناعي ، بالنظم المبنية على المعرفة Knowledge-based Information Systems والتي تعتبر النظم الخبيرة مثالا لها، وهو ما سوف نتناوله فى الجزء التالى.

٩ ـ٦النظم المصرفية الخبيرة

تعد النظم الخبيرة إحدى التطبيقات الشهيرة للذكاء الاصطناعى. وتنتمي لما يعرف بالنظم المبنية على المعرفة KBIS والتي تمثل إضافة جديدة للنظم المبنية على الحاسبات الآلية CBIS، وإن كان البعض قد صنفها ضمن نظم الدعم التنظيمى باعتبار أنها تدعم أكثر من مستوى تنظيمى وفيما يلي تناول موجز لمفهومها، ومكوناتها الأساسية، وفوائدها، وحدودها.

١/٦/٩ مفهوم النظم الخبيرة

عرف بعض الباحثين النظم الخبيرة بأنها برامج للحاسبات الآلية قادرة على أداء مهام متخصصة مبنية على تفهم كيفية أداء الخبراء البشريين لنفس تلك المهام[٦٢]. بينما عرفها آخرون بأنها إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي تقوم باستحواذ المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الخبراء ثم محاكاة تفكيرهم وتوفيرها إلى من هم أقل خبرة[٦٣].

أما البعض الآخر فعرفها بأنها نظم معلومات مبنية على المعرفة يــتم استخدامها في مجالات تطبيقية معينة ومعقدة ، بحيث يمكن اعتبارها كخبير استشاري للمستخدمين النهائيين للنظام (٦٤).

وقدم آخرون مفهوما رابعا، حيث عرفوا النظم الخبيرة بأنها نظم تفاعــلية مبــنية عــلى الحاسبات الآلية تقدم استجابات على التساؤلات ، وتعــطى توضــيحات وتطرح توصيات، وتساعد عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة(٦٥).

ويرى بعض كتاب النظم أن أفضل تعريف للنظم الخبيرة هو أنها برامج حاسبات آلية تتفاعل بنشاط مع مستخدمها ومصممة بحيث تحاكى Simulate عمليات تفكير الخبير البشرى(٦٦).

كمــا عــرفها فريق سادس من الباحثين بأنها برامج حاسبات آلية تعــتمد عــلي المعــرفة بصورة مكثفة حيث يمكنها استحواذ فكر الخبير البشرى المتعلق بمجال معرفى معين(٦٧).

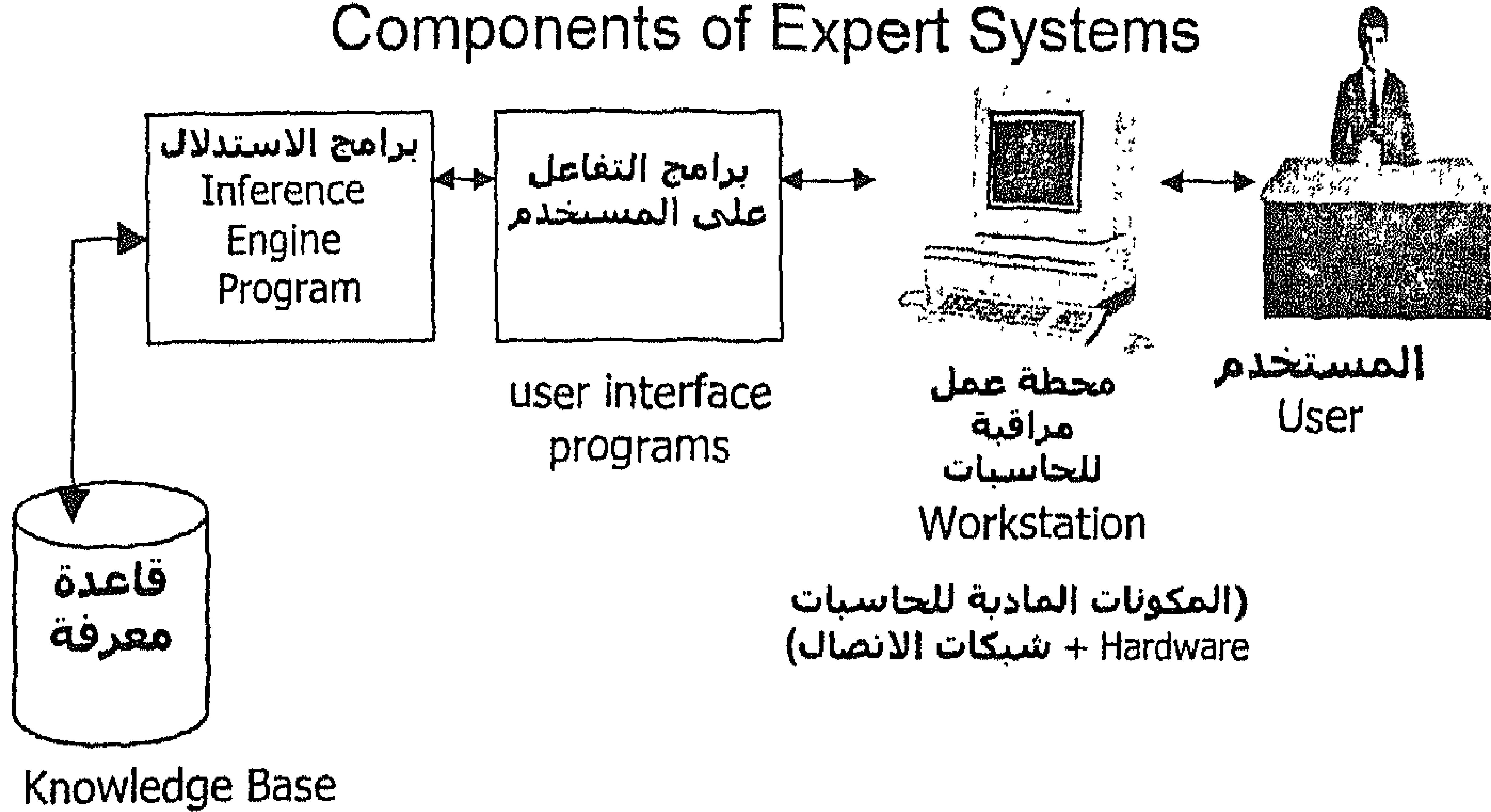
وفى ضــوء المفــاهيم السابقة يقترح الباحث التعريف التالي للنظم المصرفية الخبيرة:

الــنظم المصرفية الخبيرة Expert Systems هى نظم تفاعلية مبنية عــلى الحاســبات الآليــة مصممة بحيث تحاكى تفكير الخبير البشرى ، ويمكــنها تقديــم توضيحات وطرح توصيات للمساعدة فى عملية اتخاذ القرار بالبنوك.

٢/٦/٩ مكونات النظم الخبيرة

يوضــح لنا الشكل (٩-٢١) المكونات الأساسية للنظم الخبيرة ، ويتــبين مــنه أنه يضم أربعة مكونات أساسية، تتمثل فى قاعدة معرفية، وبرامج آليات الاستدلال والمكونات غير المادية الأخرى للحاسبــات

شكل ٩-٢١: مكونات النظم الخبيرة
Components of Expert Systems



Software ، والمكونـــات الماديـــة Hardware ، وشـــبكات الاتصال بين الحاسبات ، والأفراد (الموارد البشرية)(٦٨).

وفيما يلي تناول موجز لكل عنصر من تلك العناصر :

١- قاعدة معرفة Knowledge Base:

وتتمـــثل فى نماذج المعرفة البشرية المستخدمة فى النظام الخبير، وتتضمن أنواع المعارف التالية: (أ) المعرفة بالحقائق Facts knowledge وتتكون من حقائق حول موضوعات تمس مجالات معينة ، (ب) المعرفة الموجهـــة Heuristics Knowledge وتتكون من الإجراءات والقواعد التى تصـــف ما يمكن أن يتبعه الخبير للوصول إلى أسباب مشكلة معينة ، لذا يطلق عليها أحيانا الإجراءات السببية ويلاحظ من الشكل السابق أن قاعدة المعـــرفة بمـــا تحويـــه مـــن حقائق وإجراءات تظل على اتصال مستمر بالـــبرامج الأخـــرى التي تخدم النظام الخبير كبرامج الاستدلال والبرامج التفاعلية.

٢- برنامج الاستدلال Inference Engine program:

ويمـــثل الجانب المتعلق بالمكونات الغير مادية للنظام Software ، فالنظام الخبير يتضمن حزما من البرامج المتنوعة Packages ، أهمها هو بـــرنامج الاســـتدلال الـــذي يتولى تصفية أو تكرير المعلومات المرتبطة بمشكلة معينة، والتي يجب تقديمها لمستخدم النظام عند محاولته علاج تلك المشـــكلة. كمـــا يقوم البرنامج بتحديد العلاقات التي يحتمل وجودها بين مـــتغيرات المشـــكلة ، والوصول إلى استدلالات تقدم فى شكل توصيات تتضمن عددا من الخطوات التى يجب اتخاذها لعلاج المشكلة.

وبالإضافة إلى البرنامج السابق ، تتضمن الحزمة برنامجا يطلق عليه **البرنامج التفسيري** Explanation program يتولى تقديم الاستفسارات وشـــرح الخطـــوات الـــتى استخدمت فى حل المشكلة ، وسبب القيام لكل خطوة ، فى حالة سؤال مستخدم النظام عن ذلك. كما تضم الحزمة أيضا **برامج اكتساب المعرفة** Knowledge Acquisition programs التى تتولى إضافة المعلومات الجديدة لقاعدة المعرفة بغرض تحديثها.

٣- المكونات المادية وشبكات الاتصال

تتمثل تلك المكونات المادية Hardware في محطات عمل الحاسبات الآليـــة Workstation والمتصـــلة بجهاز حاسب مركزى يقوم بخدمة تلك المحطات، بحيث يمكن لأكثر من مستخدم التفاعل مع النظام الخبير.

ومحطات العمل تلك عبارة عن وحدات يمكن من خلالها للمستخدم الوصول الى قاعدة المعرفة وتوظيف البرنامج الاستدلالي وغيره من حزم البرمجيات، فضلا على استخدام البيانات الأخرى المتاحة داخل البنك.

ويـــتم ربـــط تلك الشاشات بالحاسب المركزي من خلال شبكات الحاســـب الآلي ذات النطاق الضيق أو ما يعرف بالشبكات المحلية LAN وذلك إذا كان الربط قاصرا داخل مبنى البنك، أما البنوك التى ترغب فى

ربــط محطــات طــرفية Terminals مــثلا فى أماكن متباعدة جغرافيا، لفروعها في المدن المختلفة، بحيث يمكن لمديري أو مسئولي هذه الفروع اســتخدام الــنظام الخــبير، فيتم ربط المحطات الطرفية من خلال شبكة الحاسبات ذات النطاق المتسع WAN.

٤ - الأفراد (الموارد البشرية) People Resources:

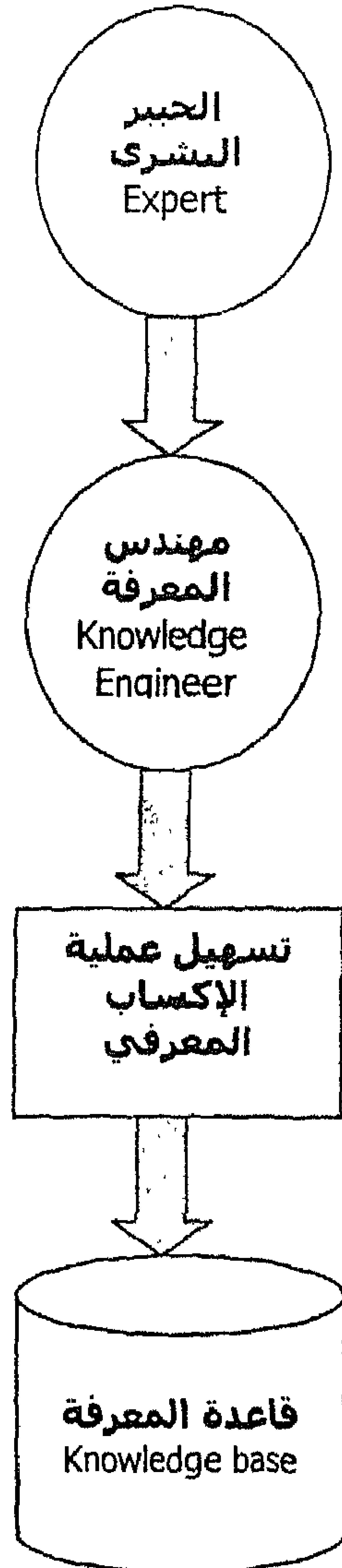
يقــدم النظام الخبير للمستخدم النهائي النصيحة الخبيرة Expert advice التى كان من الممكن أن يوصى بها الخبير البشرى. وبالتالى يتم الاستعانة فى بــناء قــاعدة المعرفة للنظام بعدد من الخبراء البشريين فى المجالات المختــلفة (الائتمان ، التسويق، التمويل، الأفراد، المحاسبة). ويطلق على الفــرد المتخصــص الذى يقوم بتجميع المعرفة من المتخصصين فى كل مجــال، ثــم إعــادة صياغتها فى شكل قواعد يتم إدخالها للنظام الخبير **بمهندس المعرفة** Knowledge Engineer[٦٩] .

أمــا إدخــال المعرفة للنظام الخبير فيطلق عليها **الاكساب المعرفى** للنظام وذلك على النحو الموضح بالشكل (٩-٢٢)[٧٠].

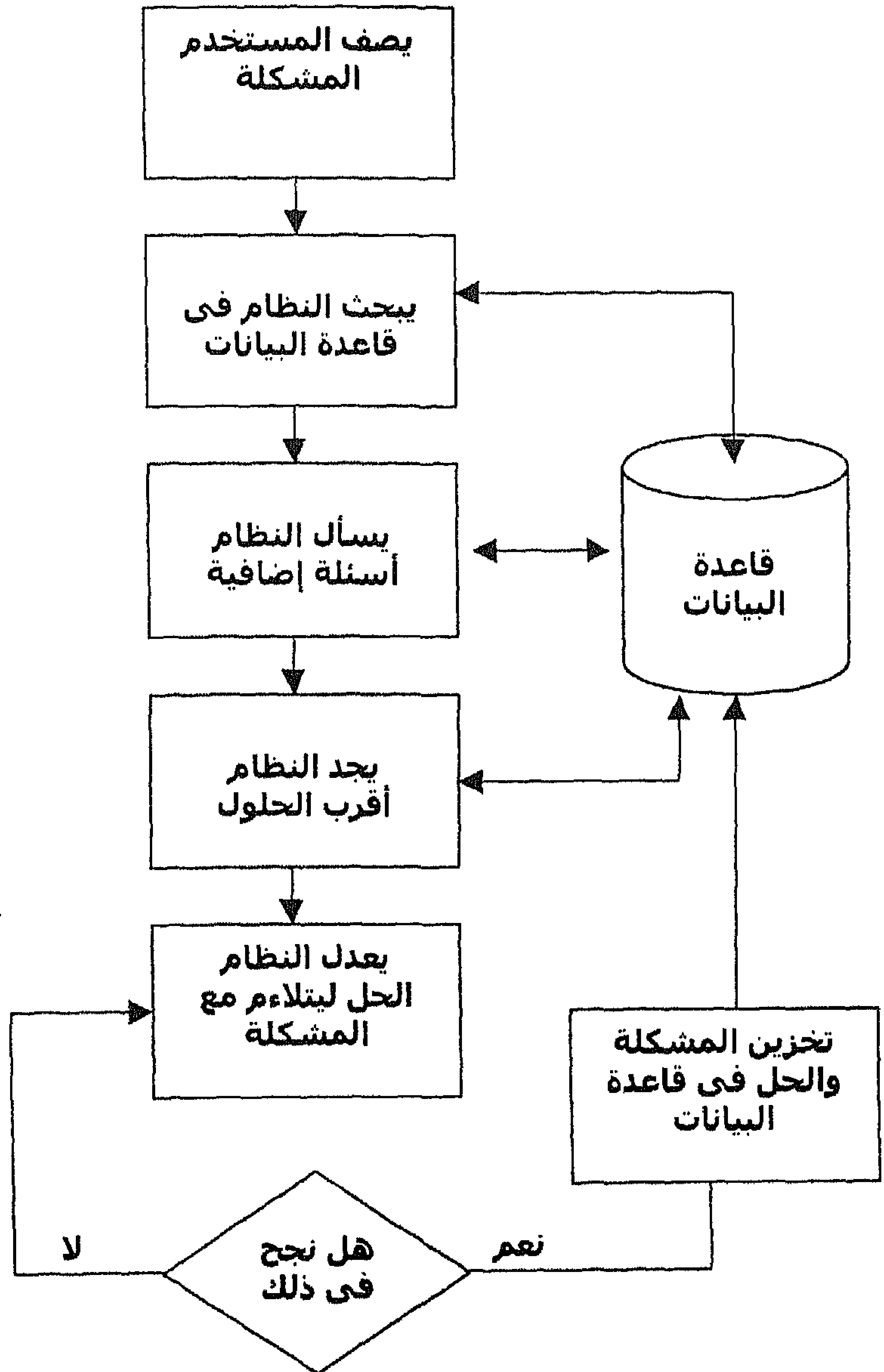
٣/٦/٩ خطوات عمل النظم الخبيرة

يكمــن جوهــر النظام الخبير في كونه عملية تفاعلية بين مستخدم النظام والحاســب ، يقــوم فيهــا النظام بمهمة Session اكتشاف المشكلة وتقديم الحــل، باستخدام موارده (مكونات النظام) التى تم الإشارة إليها سابقا ، وهو فى ذلك يحاكى الخبير البشرى. ويمكن تلخيصا تلك المهمة التي يقوم بها النظام الخبير في الخطوات التالية والموضحة بالشكل (٩-٢٣)[٧١]:

شكل٩-٢٢: عملية إكساب المعرفة للنظام الخبير
Knowledge Acquisition



شكل ٩-٢٣: خطوات عمل النظام المصرفى الخبير



١- يقوم أولا مسئول البنك المستخدم للنظام بوصف المشكلة للنظام الخبير من خلال إدخالها إلى شاشة الحاسب.

٢- يبحث النظام فى قاعدة المعرفة الخاصة به عن مشاكل أو حالات مشابهة للمشكلة المعطلة محل الاهتمام.

٣- يسأل النظام الخبير المستخدم أسئلة إضافية أخرى لتضييق نطاق البحث داخل القاعدة

٤- يجد النظام الخبير أقرب البدائل الملائمة لحل المشكلة.

٥- يقوم النظام بتعديل الحل حتى يتلائم بصورة أكبر مع المشكلة.

٦- يخزن النظام المشكلة والحل الصالح لها فى قاعدة البيانات.

٧- يقدم النظام النصيحة الخبيرة للمستخدم والمتعلقة بالحلول التي تم التوصل إليها ويعنى ذلك أن النصيحة الخبيرة هى الحل الذى توصل إليه النظام وتم عرضه على المستخدم (مسئول البنك).

ولا يعنى ما تقدم أن النظام الخبير يصلح لمعالجة جميع المشاكل التي من الممكن أن تواجه البنوك، وبالتالى فالسؤال الذى يثار هنا ما هى أنواع المشاكل التى يصلح أن تعالج من خلال النظام الخبير ؟

في الواقع هنا عدد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى صلاحية الموقف لأن يحل من خلال النظام الخبير، ويلخص جدول (٩-٥) أهم تلك المعايير.

٤/٦/٩ فوائد وحدود النظم الخبيرة

هناك عدد من الفوائد التي تنجم عن استخدام النظام الخبير ، وفى المقابل توجد حدود لقدرات هذا النظام. وفيما يلى موجز لأهم تلك **الفوائد** أو المزايا التى يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال من استخدامها للنظم الجيدة :

جدول ٩-٥: معايير صلاحية الموقف للحل بواسطة النظام الخبير

م	المعيار	التفسير
١	المجال Domain	هل موضوع المشكلة محدود نسبيا بحيث يمكن تعريفه جيدا حتى يمكن علاجه بواسطة النظام الخبير؟
٢	الخبير Expertise	هل حل المشكلة يحتاج الى متخصص أو خبير لعلاجها ، وهو ما يتطلب الاستعانة بالنظام الخبير ؟ وبالتالى استخدام التقنيات المتقدمة وقواعد المعرفة وغيرها للوصول إلى الحل الملائم .
٣	التعقد Complexity	هل حل المشكلة هو عبارة عن مهمة Task معقدة تتطلب عمليات الاستدلال المنطقى ، وهو ما يستدعى الاستعانة بالنظم الخبير
٤	الهيكل Structure	يجب أن تتصف المشكلة أصلا بأنها غير مهيكلة أو نصف مهيكلة ، وعلاجها يتم فى ظروف عدم التأكد وتعارض البدائل ، كما يمكن أن يتغير هذا العلاج بمرور الوقت •
٥	التوافر Availability	الموقف الذى يتطلب حله يجب أن يقدم من خلال المدير أو المسئول الذى سوف يقوم النظام الخبير بدعمه ، وليس الموقف الذى يريد أى شخص آخر داخل البنك غير مسئول الوصول لحل له.

١- ادخار العديد من الخبرات : النظام الخبير من خلال استحواذه لقواعد المعرفة وتقديمه للحلول المختلفة يوفر للبنوك خبرات متعددة ومتسقة في المجالات الإدارية المختلفة دون الحاجة لاستقطاب خبرات من خارج البنك لعلاج المشاكل، وهو ما يكلفه نفقات كبيرة.

٢- تسهم النظم الخبيرة في تطوير قدرات مستخدميها داخل البنك وإكسابهم العديد من الخبرات المتنوعة، وهو ما يؤدى من جانب أخر إلى رفع كفاءة اتخاذ القرارات فضلا عن علاج المشكلات على النحو الأمثل.

٣- يعمل النظام الخبير بصورة أدق وأسرع من العنصر البشرى، مما يؤدى إلى تدنيه الأخطاء ، وزيادة جودة الأداء.

٤- يتســم النظام الخبير بأنه أكثر مرونة من الخبير البشرى في تقديــم النصــيحة المرتــبطة بالمجــالات الإدارية المختلفة ، فوفقا لنوع المدخلات المعطاة ومحتويات القاعدة المعرفية، تتخذ القواعد والإجراءات الــتى ستتبع فى حل كل مشكلة تنتمى لمجال معين. كما أن النظام الخبير يسمح للمستخدم بطرح أسئلة من قبيل لماذا ؟ كيف ؟ وإمكانية التعديل بناء على الإجابات على تلك الأسئلة.

٥- يــتعامل النظام الخبير مع معلومات احتمالية من خلال قاعدة المعرفة، وبالتالي يمكنه تقديم النصيحة الخبيرة فى ظروف عدم التأكد.

أما حدود Limitations النظام، فيمكن تلخيصها كما يلى :

١- عــدم قدرة النظام الخبير على التعلم ذاتيا ، فالخبير البشرى يمكنه التعلم واكتساب المعلومات من المواقف التى يتعرض لها والمشاكل الــتى يقــوم بحلها ، وهو مالا يتوافر للنظام الخبير ، حيث يقتصر حدود معرفته على ما تم تغذيته من مدخلات النظام وما تم تخزينه من معلومات داخل قاعدة معرفته.

٢- يصلح النظام الخبير لحل مشاكل معينة (سبق الإشارة إليها) وبالــتالي فهو لا يصلح لعلاج جميع المشاكل ، وخاصة تلك التى يصعب تعــريفها بصورة دقيقة أو تربط بمجال متسع ، فعلى سبيل المثال يمكن للنظام الخبير تقديم مشورة حول أفضل استثمار لمجموعة الأوراق المالية الــتي يمتــلكها البنك، ولكن يصعب عليه تقديم المشورة حول التطورات الاجتماعية أو السياسية التي يعمل في ظلها البنك.

٣- نظرا لعدم قدرة النظام الخبير على تطوير نفسه ذاتيا، فالبنوك لا تزال تحتاج لمشورة الخبراء البشريين وتخزينها داخل النظام لتحديثه، وهو ما يكلف البنك مبالغ مالية إضافة على تكلفة تشغيل النظام نفسه.

٩ ـ٧ مصطلحات مستخدمة

دورة تشغيل التعاملات	Transaction Processing Cycle
مراجعة صلاحية التعاملات	Transactions Validation
مراجعة صلاحية المدخلات	Input Validation
التشغيل الفوري	On-Line Processing
التشغيل الدفعي	Batch Processing
مستندات التعاملات	Transaction Document
القرارات المهيكلة	Structured Decisions
القرارات النصف مهيكلة	Semi structured Decisions
القرارات الغير مهيكلة	Unstructured Decisions
الاسترجاع الفوري للمعلومة	On-Line Retrieval
عمارة نظم المعلومات الإدارية	MIS Architecture
النمذجة التفاعلية	Interactive Modeling
نظم دعم قرارات معينة	Ad Hoc DSS
نظم موجهة بالنماذج	Model-driven DSS
نظم موجه بالبيانات	Data-driven DSS
نظم دعم القرارات الجماعية	Group DSS
قاعدة النماذج	Model base
مؤتمرات الاتصال	Teleconference
مولدات نظم دعم القرار	DSS generators
النموذج الهرمي	Hierarchical Model
النموذج الشبكي	Network Model
تحليلات ماذا إذا ؟	What-if Analysis

Sensitivity Analysis	تحليلات الحساسية
Optimization Analysis	تحليلات الأمثلة
Artificial Analysis	الذكاء الاصطناعي
Neural Networks	الشبكات العصبية
Binary Logic Basic	الأسس المنطقية الثنائية
Symbolic Processing	التشغيل الرمزي
Knowledge base	قاعدة معرفة
Inference Engine Program	برنامج الاستدلال
Knowledge Engineer	مهندس المعرفة

٩ ـ٨ مراجع الفصل التاسع

١- د.طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الإسكندرية، ١٩٩٩.

– Long, L., Management Information Systems,(Prentice Hall, Int.), 1989.

2 – Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University –West Lafayette,(Richard Irwin, Inc.),1994.

3- McKeown,. P. and Leitch, R., Managing With Computers, (The Dryden Press-Harcourt Brace Jovanovich College Publishers), 1993.

4- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

5- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

6- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

٧- المرجع رقم ١.

٨- المرجع رقم ٤.

٩- المرجع رقم ٥.

10- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

١١- المرجع رقم ٦.

12– Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.),1989.

13- Parker, C., Management Information Systems: Strategy and Action,(Mc Graw-Hill Publishing Company), 1989.

١٤- المرجع رقم ٤.

15- McKeown,. P. and Leitch, R., Managing With Computers, (The Dryden Press-Harcourt Brace Jovanovich College Publishers), 1993.

١٦- المرجع رقم ١٢.

١٧- المرجع رقم ٢.

١٨- المرجع رقم ١٠.

١٩- المرجع رقم ٤.

٢٠- المرجع رقم ٦.

٢١- المرجع رقم ٦.

22- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.

- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- McKeown,. P. and Leitch, R., Managing With Computers, (The Dryden Press-Harcourt Brace Jovanovich College Publishers), 1993.
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- د.طـارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٢٣- المرجع رقم ٤.

24- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

25- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.

26- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

27– Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.),1989.
– Long, L., Management Information Systems,(Prentice Hall, Int.), 1989.

٢٨- المرجع رقم ٢٦.

٢٩- المرجع رقم ٤.

30- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

٣١- المرجع رقم ٦.

٣٢- المرجع رقم ٢.

٣٣- المرجع رقم ١٢.

٣٤- المرجع رقم ١٠.

35- Bartol, K. and Martin, D., Management, University of Maryland,(McGraw-Hill, Inc.),1991.
- Bhaskar, K. and Housden, R., Information Technology Management, (Buttrrworth Heinemann Ltd.),1994.
- Capron, H., Computers : Tools for an Information Age,(The Benjamin /Cummings Publishing Company, Inc.),1996.

٣٧- المرجع رقم ٥.

٣٨- المرجع رقم ٢٥.

٣٩- المرجع رقم ٦.

٤٠- المرجع رقم ٥.

٤١- المرجع رقم ٤.

٤٢- المرجع رقم ٦.

٤٣- المرجع رقم ٣٠.

٤٤- المرجع رقم ٢٤.

٤٥- المرجع رقم ٦.

٤٦- المرجع رقم ٢٢.

47- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

٤٨- المرجع رقم ١٠.

٤٩- المرجع رقم ٦.

٥٠- المرجع رقم ٤.

٥١- المرجع رقم ٤.

52 - Forgionne, G., "Decision Technology Systems: A Vehicle to Consolidate Decision Marketing Support", Information Processing & Management, Vol.27, No.6, 1991, PP.679-697.

- Kroeber,D. and Watson,H., Computer-based Information Systems: A Management Approach, (Macmillan Publishing Company), 1990.

- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

- Yoon, Y., Guimaraes, T., and O'Neal, Q. "Exploring the Factors Associated With Expert Systems Success", MIS Quarterly, Vol.19, No.1, March 1995, PP.83-106.

53– Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.),1989.

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

٥٤- المرجع رقم ٣٥.

55– Long, L., Management Information Systems,(Prentice Hall, Int.), 1989.

٥٦- المرجع رقم ٤.

٥٧- المرجع رقم ٦.

٥٨- المرجع رقم ٦.

٥٩- المرجع رقم ٥.

٦٠- المرجع رقم ٢٤.

٦١- المرجع رقم ٥.

62- Richard, L., and Johnson, P.," The Impact of Explanation Facilities on User Acceptance of Expert System Advice", MIS Quarterly, June. 1995, PP: 157-171 .

٦٣- المرجع رقم ٢.

٦٤- المرجع رقم ٤.

٦٥- المرجع رقم ٥٥.

66- Stone, R . and Good, D., " Expert System in The Marketing Organization", Industrial Management & Data Systems, Vol.95, No.4, 1995, PP:3-7.

٦٧- المرجع رقم ٦.

٦٨- المرجع رقم ٢٤.

٦٩- المرجع رقم ٢٤.

٧٠- المرجع رقم ٥.

٧١- المرجع رقم ٦.

بحمد الله تعالى

دكتور طارق طه

٣٨ شارع سوتير ــ الأزاريطة ــ أمام كلية الحقوق

☎ ٤٨٦١١٢٢٠

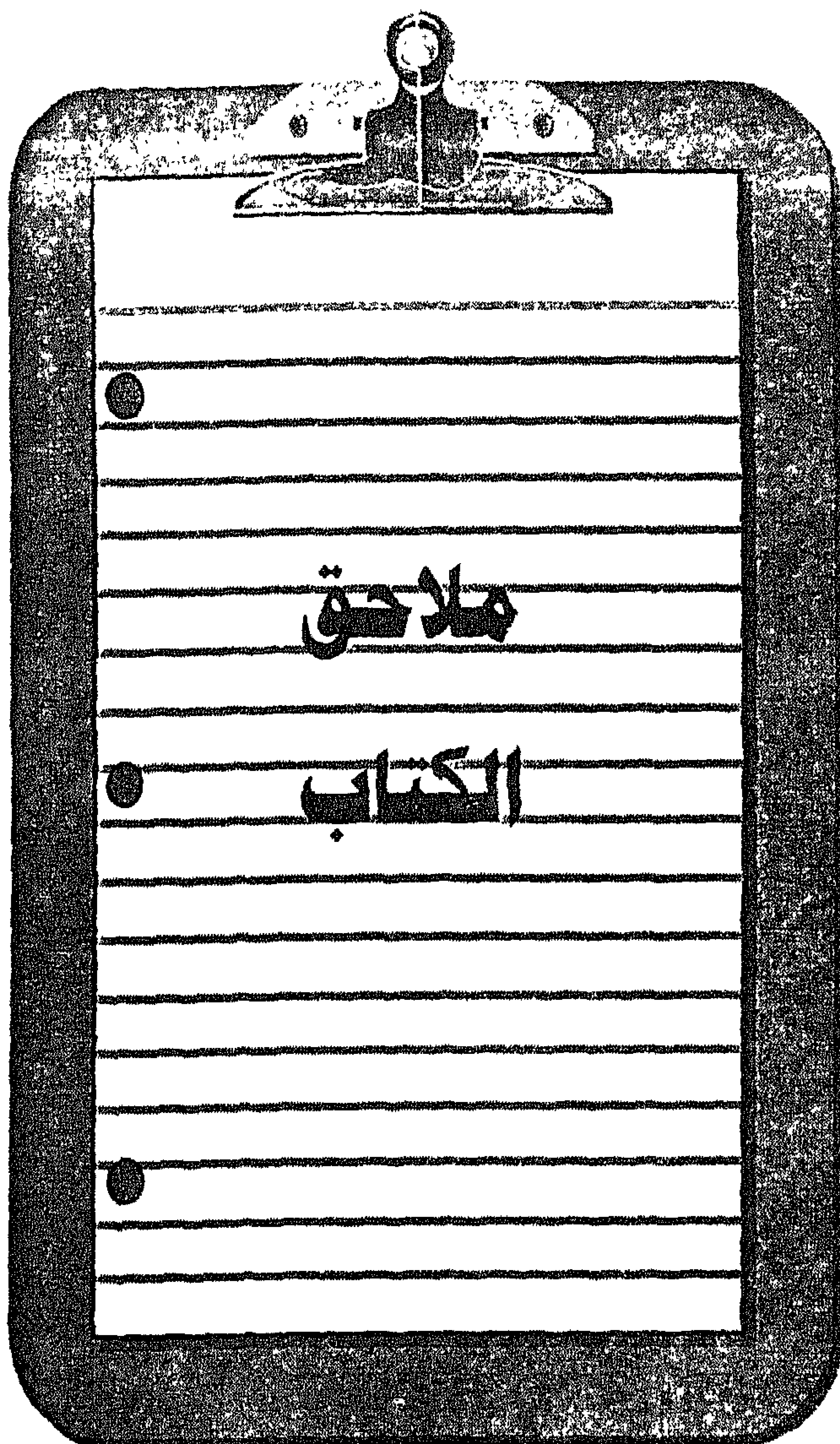

ملاحق
الكتاب

Table A-1 • Present Value of $1 Due at the End of n Periods:

Equation

$$PVIF_{i,n} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

Financial Calculator Keys:

n	i		0	10
N	I	PV	PMT	FV
		TABLE VALUE		

Period	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%	36%
1	.9901	.9804	.9709	.9615	.9524	.9434	.9346	.9259	.9174	.9091	.8929	.8772	.8696	.8621	.8475	.8333	.8065	.7813	7576	.7353
2	.9803	.9612	.9426	.9246	.9070	.8900	.8734	.8573	.8417	.8264	.7972	.7695	.7561	.7432	.7182	6944	.6504	.6104	.5739	.5407
3	.9706	.9423	.9151	.8890	.8638	.8396	.8163	.7938	.7722	.7513	.7118	.6750	.6575	.6407	.6086	.5787	.5245	.4768	4348	.3975
4	.9610	.9238	.8885	.8548	.8227	.7921	.7629	.7350	.7084	.6830	.6355	.5921	.5718	.5523	.5158	4823	4230	.3725	.3294	.2923
5	.9515	.9057	.8626	.8219	.7835	.7473	.7130	.6806	.6499	.6209	.5674	.5194	.4972	.4761	.4371	.4019	3411	2910	.2495	.2149
6	.9420	.8880	.8375	.7903	.7462	.7050	.6663	.6302	.5963	.5645	.5066	.4556	.4323	.4104	.3704	.3349	2751	.2274	.1890	.1580
7	.9327	.8706	.8131	.7599	.7107	.6651	.6227	.5835	.5470	.5132	.4523	.3996	.3759	.3538	.3139	2791	2218	1776	.1432	.1162
8	.9235	.8535	.7894	.7307	.6768	.6274	.5820	.5403	.5019	.4665	.4039	.3506	.3269	.3050	.2660	.2326	1789	.1388	.1085	.0854
9	.9143	.8368	.7664	.7026	.6446	.5919	.5439	.5002	.4604	.4241	.3606	.3075	.2843	.2630	.2255	.1938	.1443	1084	0822	.0628
10	.9053	.8203	.7441	.6756	.6139	.5584	.5083	.4632	.4224	.3855	.3220	.2697	.2472	.2267	.1911	.1615	.1164	.0847	0623	0462
11	.8963	.8043	.7224	.6496	.5847	.5268	.4751	4289	.3875	.3505	.2875	.2366	.2149	.1954	.1619	.1346	.0938	.0662	.0472	.0340
12	.8874	.7885	.7014	.6246	.5568	.4970	.4440	.3971	.3555	.3186	.2567	.2076	.1869	.1685	.1372	.1122	.0757	0517	.0357	0250
13	.8787	.7730	.6810	.6006	.5303	.4688	.4150	.3677	.3262	.2897	.2292	.1821	.1625	.1452	.1163	.0935	.0610	.0404	0271	.0184
14	.8700	.7579	.6611	.5775	.5051	.4423	.3878	.3405	.2992	.2633	2046	.1597	.1413	.1252	.0985	.0779	.0492	.0316	0205	.0135
15	.8613	.7430	6419	.5553	.4810	.4173	.3624	.3152	.2745	.2394	.1827	.1401	.1229	.1079	.0835	.0649	0397	.0247	0155	0099
16	.8528	.7284	.6232	.5339	.4581	.3936	.3387	.2919	.2519	.2176	.1631	.1229	.1069	.0930	.0708	.0541	.0320	0193	.0118	0072
17	.8444	.7142	.6050	.5134	.4363	.3714	.3166	.2703	.2311	.1978	.1456	.1078	.0929	.0802	.0600	.0451	0258	.0150	.0089	.0054
18	.8360	.7002	.5874	.4936	.4155	.3503	2959	.2502	.2120	.1799	.1300	.0946	.0808	.0691	.0508	.0376	.0208	.0118	.0068	.0039
19	.8277	.6864	.5703	.4746	.3957	.3305	.2765	.2317	.1945	.1635	.1161	.0829	.0703	.0596	.0431	.0313	.0168	.0092	0051	.0029
20	.8195	.6730	.5537	.4564	.3769	.3118	2584	.2145	1784	.1486	.1037	.0728	.0611	.0514	.0365	0261	.0135	.0072	.0039	.0021
21	.8114	.6598	.5375	.4388	.3589	.2942	.2415	.1987	.1637	.1351	.0926	.0638	.0531	.0443	.0309	.0217	.0109	.0056	.0029	.0016
22	.8034	.6468	.5219	.4220	.3418	.2775	2257	.1839	.1502	.1228	.0826	.0560	0462	.0382	.0262	.0181	.0088	.0044	0022	.0012
23	.7954	.6342	.5067	.4057	.3256	.2618	2109	.1703	.1378	.1117	.0738	.0491	.0402	.0329	.0222	.0151	0071	.0034	0017	0008
24	.7876	.6217	.4919	.3901	.3101	.2470	.1971	.1577	.1264	.1015	.0659	0431	.0349	.0284	.0188	0126	.0057	.0027	.0013	0006
25	.7798	.6095	.4776	.3751	.2953	.2330	.1842	.1460	.1160	.0923	.0588	.0378	0304	.0245	.0160	.0105	.0046	0021	.0010	.0005
26	.7720	.5976	.4637	.3607	.2812	.2198	.1722	.1352	.1064	0839	.0525	.0331	.0264	.0211	.0135	.0087	.0037	0016	.0007	.0003
27	.7644	.5859	.4502	.3468	.2678	.2074	.1609	.1252	.0976	.0763	.0469	.0291	.0230	.0182	.0115	.0073	0030	.0013	.0006	.0002
28	.7568	.5744	.4371	.3335	.2551	.1956	.1504	.1159	.0895	.0693	.0419	.0255	.0200	.0157	.0097	.0061	.0024	0010	0004	.0002
29	.7493	.5631	.4243	.3207	.2429	.1846	.1406	.1073	.0822	.0630	.0374	.0224	.0174	.0135	.0082	.0051	.0020	.0008	0003	.0001
30	.7419	.5521	.4120	.3083	.2314	.1741	.1314	.0994	.0754	.0573	.0334	.0196	0151	.0116	.0070	.0042	.0016	0006	.0002	.0001
35	.7059	.5000	.3554	.2534	.1813	.1301	.0937	.0676	.0490	.0356	.0189	0102	.0075	0055	.0030	.0017	.0005	.0002	.0001	*
40	.6717	.4529	.3066	.2083	.1420	.0972	.0668	.0460	.0318	0221	.0107	.0053	.0037	.0026	.0013	.0007	.0002	.0001	*	*
45	.6391	.4102	.2644	.1712	.1113	.0727	0476	0313	.0207	.0137	.0061	.0027	.0019	.0013	.0006	.0003	.0001	*	*	*
50	.6080	.3715	.2231	.1407	.0872	.0543	0339	.0213	.0134	.0085	.0035	.0014	.0009	0006	0003	0001	*	*	*	*
55	.5785	.3365	.1968	.1157	.0683	.0406	.0242	.0145	0087	.0053	.0020	.0007	.0005	0003	0001	*	*	*	*	*

Table A-2 ▪ Present Value of an Annuity of $1 per Period for n Periods:

Equation:

$$PVIFA_{i,n} = \sum_{t=1}^{n} \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{1 - \frac{1}{(1+i)^n}}{i} = \frac{1}{i} - \frac{1}{i(1+i)^n}$$

Financial Calculator Keys:

n	i		1.0	0
N	I	PV	PMT	FV
		TABLE VALUE		

Number of Periods	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%
1	0.9901	0.9804	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.8929	0.8772	0.8696	0.8621	0.8475	0.8333	0.8065	0.7813	0.7576
2	1.9704	1.9416	1.9135	1.8861	1.8594	1.8334	1.8080	1.7833	1.7591	1.7355	1.6901	1.6467	1.6257	1.6052	1.5656	1.5278	1.4568	1.3916	1.3315
3	2.9410	2.8839	2.8286	2.7751	2.7232	2.6730	2.6243	2.5771	2.5313	2.4869	2.4018	2.3216	2.2832	2.2459	2.1743	2.1065	1.9813	1.8684	1.7663
4	3.9020	3.8077	3.7171	3.6299	3.5460	3.4651	3.3872	3.3121	3.2397	3.1699	3.0373	2.9137	2.8550	2.7982	2.6901	2.5887	2.4043	2.2410	2.0957
5	4.8534	4.7135	4.5797	4.4518	4.3295	4.2124	4.1002	3.9927	3.8897	3.7908	3.6048	3.4331	3.3522	3.2743	3.1272	2.9906	2.7454	2.5320	2.3452
6	5.7955	5.6014	5.4172	5.2421	5.0757	4.9173	4.7665	4.6229	4.4859	4.3553	4.1114	3.8887	3.7845	3.6847	3.4976	3.3255	3.0205	2.7594	2.5342
7	6.7282	6.4720	6.2303	6.0021	5.7864	5.5824	5.3893	5.2064	5.0330	4.8684	4.5638	4.2883	4.1604	4.0386	3.8115	3.6046	3.2423	2.9370	2.6775
8	7.6517	7.3255	7.0197	6.7327	6.4632	6.2098	5.9713	5.7466	5.5348	5.3349	4.9676	4.6389	4.4873	4.3436	4.0776	3.8372	3.4212	3.0758	2.7860
9	8.5660	8.1622	7.7861	7.4353	7.1078	6.8017	6.5152	6.2469	5.9952	5.7590	5.3282	4.9464	4.7716	4.6065	4.3030	4.0310	3.5655	3.1842	2.8681
10	9.4713	8.9826	8.5302	8.1109	7.7217	7.3601	7.0236	6.7101	6.4177	6.1446	5.6502	5.2161	5.0188	4.8332	4.4941	4.1925	3.6819	3.2689	2.9304
11	10.3676	9.7868	9.2526	8.7605	8.3064	7.8869	7.4987	7.1390	6.8052	6.4951	5.9377	5.4527	5.2337	5.0286	4.6560	4.3271	3.7757	3.3351	2.9776
12	11.2551	10.5753	9.9540	9.3851	8.8633	8.3838	7.9427	7.5361	7.1607	6.8137	6.1944	5.6603	5.4206	5.1971	4.7932	4.4392	3.8514	3.3868	3.0133
13	12.1337	11.3484	10.6350	9.9856	9.3936	8.8527	8.3577	7.9038	7.4869	7.1034	6.4235	5.8424	5.5831	5.3423	4.9095	4.5327	3.9124	3.4272	3.0404
14	13.0037	12.1062	11.2961	10.5631	9.8986	9.2950	8.7455	8.2442	7.7862	7.3667	6.6282	6.0021	5.7245	5.4675	5.0081	4.6106	3.9616	3.4587	3.0609
15	13.8651	12.8493	11.9379	11.1184	10.3797	9.7122	9.1079	8.5595	8.0607	7.6061	6.8109	6.1422	5.8474	5.5755	5.0916	4.6755	4.0013	3.4834	3.0764
16	14.7179	13.5777	12.5611	11.6523	10.8378	10.1059	9.4466	8.8514	8.3126	7.8237	6.9740	6.2651	5.9542	5.6685	5.1624	4.7296	4.0333	3.5026	3.0882
17	15.5623	14.2919	13.1661	12.1657	11.2741	10.4773	9.7632	9.1216	8.5436	8.0216	7.1196	6.3729	6.0472	5.7487	5.2223	4.7746	4.0591	3.5177	3.0971
18	16.3983	14.9920	13.7535	12.6593	11.6896	10.8276	10.0591	9.3719	8.7556	8.2014	7.2497	6.4674	6.1280	5.8178	5.2732	4.8122	4.0799	3.5294	3.1039
19	17.2260	15.6785	14.3238	13.1339	12.0853	11.1581	10.3356	9.6036	8.9501	8.3649	7.3658	6.5504	6.1982	5.8775	5.3162	4.8435	4.0967	3.5386	3.1090
20	18.0456	16.3514	14.8775	13.5903	12.4622	11.4699	10.5940	9.8181	9.1285	8.5136	7.4694	6.6231	6.2593	5.9288	5.3527	4.8696	4.1103	3.5458	3.1129
21	18.8570	17.0112	15.4150	14.0292	12.8212	11.7641	10.8355	10.0168	9.2922	8.6487	7.5620	6.6870	6.3125	5.9731	5.3837	4.8913	4.1212	3.5514	3.1158
22	19.6604	17.6580	15.9369	14.4511	13.1630	12.0416	11.0612	10.2007	9.4424	8.7715	7.6446	6.7429	6.3587	6.0113	5.4099	4.9094	4.1300	3.5558	3.1180
23	20.4558	18.2922	16.4436	14.8568	13.4886	12.3034	11.2722	10.3711	9.5802	8.8832	7.7184	6.7921	6.3988	6.0442	5.4321	4.9245	4.1371	3.5592	3.1197
24	21.2434	18.9139	16.9355	15.2470	13.7986	12.5504	11.4693	10.5288	9.7066	8.9847	7.7843	6.8351	6.4338	6.0726	5.4509	4.9371	4.1428	3.5619	3.1210
25	22.0232	19.5235	17.4131	15.6221	14.0939	12.7834	11.6536	10.6748	9.8226	9.0770	7.8431	6.8729	6.4641	6.0971	5.4669	4.9476	4.1474	3.5640	3.1220
26	22.7952	20.1210	17.8768	15.9828	14.3752	13.0032	11.8258	10.8100	9.9290	9.1609	7.8957	6.9061	6.4906	6.1182	5.4804	4.9563	4.1511	3.5656	3.1227
27	23.5596	20.7069	18.3270	16.3296	14.6430	13.2105	11.9867	10.9352	10.0266	9.2372	7.9426	6.9352	6.5135	6.1364	5.4919	4.9636	4.1542	3.5669	3.1233
28	24.3164	21.2813	18.7641	16.6631	14.8981	13.4062	12.1371	11.0511	10.1161	9.3066	7.9844	6.9607	6.5335	6.1520	5.5016	4.9697	4.1566	3.5679	3.1237
29	25.0658	21.8444	19.1885	16.9837	15.1411	13.5907	12.2777	11.1584	10.1983	9.3696	8.0218	6.9830	6.5509	6.1656	5.5098	4.9747	4.1585	3.5687	3.1240
30	25.8077	22.3965	19.6004	17.2920	15.3725	13.7648	12.4090	11.2578	10.2737	9.4269	8.0552	7.0027	6.5660	6.1772	5.5168	4.9789	4.1601	3.5693	3.1242
35	29.4086	24.9986	21.4872	18.6646	16.3742	14.4982	12.9477	11.6546	10.5668	9.6442	8.1755	7.0700	6.6166	6.2153	5.5386	4.9915	4.1644	3.5708	3.1248
40	32.8347	27.3555	23.1148	19.7928	17.1591	15.0463	13.3317	11.9246	10.7574	9.7791	8.2438	7.1050	6.6418	6.2335	5.5482	4.9966	4.1659	3.5712	3.1250
45	36.0945	29.4902	24.5187	20.7200	17.7741	15.4558	13.6055	12.1084	10.8812	9.8628	8.2825	7.1232	6.6543	6.2421	5.5523	4.9986	4.1664	3.5714	3.1250
50	39.1961	31.4236	25.7298	21.4822	18.2559	15.7619	13.8007	12.2335	10.9617	9.9148	8.3045	7.1327	6.6605	6.2463	5.5541	4.9995	4.1666	3.5714	3.1250
55	42.1472	33.1748	26.7744	22.1086	18.6335	15.9905	13.9399	12.3186	11.0140	9.9471	8.3170	7.1376	6.6636	6.2482	5.5549	4.9998	4.1666	3.5714	3.1250

Table A-3 ▪ Future Value of $1 at the End of n Periods:

Equation:

$FVIF_{i,n} = (1 + i)^n$

Financial Calculator Keys:

n	i	1.0	0	
N	I	PV	PMT	FV
				TABLE VALUE

Period	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%	36%
1	1.0100	1.0200	1.0300	1.0400	1.0500	1.0600	1.0700	1.0800	1.0900	1.1000	1.1200	1.1400	1.1500	1.1600	1.1800	1.2000	1.2400	1.2800	1.3200	1.3600
2	1.0201	1.0404	1.0609	1.0816	1.1025	1.1236	1.1449	1.1664	1.1881	1.2100	1.2544	1.2996	1.3225	1.3456	1.3924	1.4400	1.5376	1.6384	1.7424	1.8496
3	1.0303	1.0612	1.0927	1.1249	1.1576	1.1910	1.2250	1.2597	1.2950	1.3310	1.4049	1.4815	1.5209	1.5609	1.6430	1.7280	1.9066	2.0972	2.3000	2.5155
4	1.0406	1.0824	1.1255	1.1699	1.2155	1.2625	1.3108	1.3605	1.4116	1.4641	1.5735	1.6890	1.7490	1.8106	1.9388	2.0736	2.3642	2.6844	3.0360	3.4210
5	1.0510	1.1041	1.1593	1.2167	1.2763	1.3382	1.4026	1.4693	1.5386	1.6105	1.7623	1.9254	2.0114	2.1003	2.2878	2.4883	2.9316	3.4360	4.0075	4.6526
6	1.0615	1.1262	1.1941	1.2653	1.3401	1.4185	1.5007	1.5869	1.6771	1.7716	1.9738	2.1950	2.3131	2.4364	2.6996	2.9860	3.6352	4.3980	5.2899	6.3275
7	1.0721	1.1487	1.2299	1.3159	1.4071	1.5036	1.6058	1.7138	1.8280	1.9487	2.2107	2.5023	2.6600	2.8262	3.1855	3.5832	4.5077	5.6295	6.9826	8.6054
8	1.0829	1.1717	1.2668	1.3686	1.4775	1.5938	1.7182	1.8509	1.9926	2.1436	2.4760	2.8526	3.0590	3.2784	3.7589	4.2998	5.5895	7.2058	9.2170	11.703
9	1.0937	1.1951	1.3048	1.4233	1.5513	1.6895	1.8385	1.9990	2.1719	2.3579	2.7731	3.2519	3.5179	3.8030	4.4355	5.1598	6.9310	9.2234	12.166	15.917
10	1.1046	1.2190	1.3439	1.4802	1.6289	1.7908	1.9672	2.1589	2.3674	2.5937	3.1058	3.7072	4.0456	4.4114	5.2338	6.1917	8.5944	11.806	16.060	21.647
11	1.1157	1.2434	1.3842	1.5395	1.7103	1.8983	2.1049	2.3316	2.5804	2.8531	3.4785	4.2262	4.6524	5.1173	6.1759	7.4301	10.657	15.112	21.199	29.439
12	1.1268	1.2682	1.4258	1.6010	1.7959	2.0122	2.2522	2.5182	2.8127	3.1384	3.8960	4.8179	5.3503	5.9360	7.2876	8.9161	13.215	19.343	27.983	40.037
13	1.1381	1.2936	1.4685	1.6651	1.8856	2.1329	2.4098	2.7196	3.0658	3.4523	4.3635	5.4924	6.1528	6.8858	8.5994	10.699	16.386	24.759	36.937	54.451
14	1.1495	1.3195	1.5126	1.7317	1.9799	2.2609	2.5785	2.9372	3.3417	3.7975	4.8871	6.2613	7.0757	7.9875	10.147	12.839	20.319	31.691	48.757	74.053
15	1.1610	1.3459	1.5580	1.8009	2.0789	2.3966	2.7590	3.1722	3.6425	4.1772	5.4736	7.1379	8.1371	9.2655	11.974	15.407	25.196	40.565	64.359	100.71
16	1.1726	1.3728	1.6047	1.8730	2.1829	2.5404	2.9522	3.4259	3.9703	4.5950	6.1304	8.1372	9.3576	10.748	14.129	18.488	31.243	51.923	84.954	136.97
17	1.1843	1.4002	1.6528	1.9479	2.2920	2.6928	3.1588	3.7000	4.3276	5.0545	6.8660	9.2765	10.761	12.468	16.672	22.186	38.741	66.461	112.14	186.28
18	1.1961	1.4282	1.7024	2.0258	2.4066	2.8543	3.3799	3.9960	4.7171	5.5599	7.6900	10.575	12.375	14.463	19.673	26.623	48.039	85.071	148.02	253.34
19	1.2081	1.4568	1.7535	2.1068	2.5270	3.0256	3.6165	4.3157	5.1417	6.1159	8.6128	12.056	14.232	16.777	23.214	31.948	59.568	108.89	195.39	344.54
20	1.2202	1.4859	1.8061	2.1911	2.6533	3.2071	3.8697	4.6610	5.6044	6.7275	9.6463	13.743	16.367	19.461	27.393	38.338	73.864	139.38	257.92	468 57
21	1.2324	1.5157	1.8603	2.2788	2.7860	3.3996	4.1406	5.0338	6.1088	7.4002	10.804	15.668	18.822	22.574	32.324	46.005	91.592	178.41	340.45	637.26
22	1.2447	1.5460	1.9161	2.3699	2.9253	3.6035	4.4304	5.4365	6.6586	8.1403	12.100	17.861	21.645	26.186	38.142	55.206	113.57	228.36	449.39	866.67
23	1.2572	1.5769	1.9736	2.4647	3.0715	3.8197	4.7405	5.8715	7.2579	8.9543	13.552	20.362	24.891	30.376	45.008	66.247	140.83	292.30	593.20	1178.7
24	1.2697	1.6084	2.0328	2.5633	3.2251	4.0489	5.0724	6.3412	7.9111	9.8497	15.179	23.212	28.625	35.236	53.109	79.497	174.63	374.14	783.02	1603.0
25	1.2824	1.6406	2.0938	2.6658	3.3864	4.2919	5.4274	6.8485	8.6231	10.835	17.000	26.462	32.919	40.874	62.669	95.396	216.54	478.90	1033.6	2180 1
26	1.2953	1.6734	2.1566	2.7725	3.5557	4.5494	5.8074	7.3964	9.3992	11.918	19.040	30.167	37.857	47.414	73.949	114.48	268.51	613.00	1364.3	2964.9
27	1.3082	1.7069	2.2213	2.8834	3.7335	4.8223	6.2139	7.9881	10.245	13.110	21.325	34.390	43.535	55.000	87.260	137.37	332.95	784.64	1800.9	4032.3
28	1.3213	1.7410	2.2879	2.9987	3.9201	5.1117	6.6488	8.6271	11.167	14.421	23.884	39.204	50.066	63.800	102.97	164.84	412.86	1004.3	2377.2	5483.9
29	1.3345	1.7758	2.3566	3.1187	4.1161	5.4184	7.1143	9.3173	12.172	15.863	26.750	44.693	57.575	74.009	121.50	197.81	511.95	1285.6	3137.9	7458.1
30	1.3478	1.8114	2.4273	3.2434	4.3219	5.7435	7.6123	10.063	13.268	17.449	29.960	50.950	66.212	85.850	143.37	237.38	634.82	1645.5	4142.1	10143.
40	1.4889	2.2080	3.2620	4.8010	7.0400	10.286	14.974	21.725	31.409	45.259	93.051	188.88	267.86	378.72	750.38	1469.8	5455.9	19427.	66521.	*
50	1.6446	2.6916	4.3839	7.1067	11.467	18.420	29.457	46.902	74.358	117.39	289.00	700.23	1083.7	1670.7	3927.4	9100 4	46890.	*	*	*
60	1.8167	3.2810	5.8916	10.520	18.679	32.988	57.946	101.26	176.03	304.48	897.60	2595.9	4384.0	7370.2	20555.	56348.	*	*	*	*

Table A-4 ▪ Future Value of an Annuity of $1 per Period for n Periods:

Equation:

$$FVIFA_{i,n} = \sum_{t=1}^{n} (1+i)^{n-t} = \frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

Financial Calculator Keys:

n	i	0	1.0	
N	I	PV	PMT	FV
				TABLE VALUE

Number of Periods	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
2	2.0100	2.0200	2.0300	2 0400	2.0500	2.0600	2.0700	2.0800	2.0900	2.1000
3	3.0301	3.0604	3.0909	3 1216	3.1525	3.1836	3.2149	3.2464	3.2781	3.3100
4	4.0604	4.1216	4.1836	4.2465	4.3101	4.3746	4.4399	4.5061	4.5731	4.6410
5	5.1010	5.2040	5.3091	5.4163	5.5256	5.6371	5.7507	5.8666	5.9847	6.1051
6	6.1520	6 3081	6 4684	6.6330	6.8019	6.9753	7.1533	7.3359	7.5233	7.7156
7	7.2135	7 4343	7.6625	7 8983	8.1420	8.3938	8.6540	8.9228	9.2004	9.4872
8	8.2857	8.5830	8 8923	9.2142	9.5491	9.8975	10.260	10.637	11 028	11.436
9	9.3685	9.7546	10.159	10.583	11.027	11.491	11.978	12.488	13.021	13.579
10	10.462	10.950	11.464	12.006	12.578	13.181	13.816	14.487	15.193	15.937
11	11.567	12.169	12.808	13.486	14.207	14.972	15.784	16.645	17.560	18.531
12	12 683	13.412	14 192	15 026	15.917	16.870	17.888	18.977	20.141	21.384
13	13.809	14.680	15.618	16.627	17.713	18.882	20.141	21.495	22.953	24.523
14	14.947	15.974	17.086	18 292	19.599	21.015	22.550	24.215	26.019	27.975
15	16.097	17.293	18.599	20.024	21.579	23.276	25.129	27.152	29.361	31.772
16	17.258	18.639	20.157	21.825	23.657	25.673	27.888	30.324	33.003	35.950
17	18.430	20.012	21.762	23.698	25 840	28.213	30.840	33.750	36.974	40.545
18	19.615	21.412	23.414	25.645	28.132	30.906	33.999	37.450	41.301	45.599
19	20.811	22.841	25.117	27.671	30.539	33.760	37.379	41.446	46.018	51.159
20	22.019	24.297	26.870	29.778	33.066	36.786	40.995	45.762	51.160	57.275
21	23 239	25.783	28.676	31.969	35.719	39.993	44.865	50.423	56.765	64.002
22	24.472	27.299	30.537	34 248	38.505	43.392	49.006	55.457	62.873	71.403
23	25.716	28.845	32.453	36.618	41.430	46.996	53.436	60.893	69.532	79.543
24	26.973	30.422	34.426	39.083	44.502	50.816	58.177	66.765	76.790	88.497
25	28.243	32.030	36 459	41.646	47.727	54.865	63.249	73.106	84.701	98.347
26	29.526	33.671	38 553	44.312	51.113	59.156	68.676	79.954	93.324	109.18
27	30.821	35.344	40.710	47.084	54.669	63.706	74.484	87.351	102.72	121.10
28	32.129	37.051	42 931	49.968	58.403	68.528	80.698	95.339	112.97	134.21
29	33.450	38 792	45 219	52.966	62.323	73.640	87.347	103.97	124.14	148.63
30	34.785	40 568	47 575	56.085	66.439	79.058	94.461	113.28	136.31	164.49
40	48 886	60.402	75.401	95 026	120.80	154.76	199.64	259.06	337.88	442.59
50	64.463	84.579	112 80	152.67	209.35	290.34	406.53	573.77	815.08	1163.9
60	81 670	114.05	163.05	237.99	353.58	533.13	813.52	1253.2	1944.8	3034 8

Number of Periods	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%	36%
1	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
2	2.1200	2.1400	2.1500	2.1600	2.1800	2.2000	2.2400	2.2800	2.3200	2.3600
3	3.3744	3.4396	3.4725	3.5056	3.5724	3.6400	3.7776	3.9184	4.0624	4.2096
4	4.7793	4.9211	4.9934	5.0665	5.2154	5.3680	5.6842	6.0156	6.3624	6.7251
5	6.3528	6.6101	6.7424	6.8771	7.1542	7.4416	8 0484	8.6999	9.3983	10.146
6	8.1152	8.5355	8.7537	8.9775	9.4420	9.9299	10.980	12.136	13.406	14.799
7	10.089	10.730	11.067	11.414	12.142	12.916	14.615	16.534	18.696	21.126
8	12.300	13.233	13.727	14.240	15.327	16 499	19.123	22.163	25.678	29.732
9	14.776	16.085	16.786	17.519	19.086	20.799	24.712	29.369	34.895	41.435
10	17.549	19.337	20.304	21.321	23.521	25.959	31.643	38.593	47.062	57.352
11	20.655	23.045	24.349	25.733	28.755	32.150	40.238	50.398	63.122	78.998
12	24.133	27.271	29.002	30.850	34.931	39.581	50.895	65.510	84.320	108.44
13	28.029	32.089	34.352	36.786	42.219	48.497	64.110	84.853	112.30	148.47
14	32.393	37.581	40.505	43.672	50.818	59.196	80.496	109.61	149.24	202.93
15	37.280	43.842	47.580	51.660	60.965	72.035	100.82	141.30	198.00	276.98
16	42.753	50.980	55.717	60.925	72.939	87.442	126.01	181.87	262.36	377.69
17	48.884	59.118	65.075	71.673	87.068	105.93	157.25	233.79	347.31	514.66
18	55.750	68.394	75.836	84.141	103.74	128.12	195.99	300.25	459.45	700.94
19	63.440	78.969	88.212	98.603	123.41	154.74	244.03	385 32	607.47	954.28
20	72.052	91.025	102.44	115.38	146.63	186.69	303.60	494.21	802.86	1298.8
21	81.699	104.77	118.81	134.84	174.02	225.03	377.46	635.59	1060.8	1767.4
22	92.503	120.44	137.63	157.41	206.34	271.03	469.06	812.00	1401.2	2404.7
23	104.60	138.30	159.28	183.60	244.49	326.24	582.63	1040.4	1850.6	3271.3
24	118.16	158.66	184.17	213.98	289.49	392.48	723.46	1332.7	2443.8	4450.0
25	133 33	181.87	212.79	249.21	342.60	471.98	898.09	1706.8	3226.8	6053.0
26	150.33	208.33	245.71	290.09	405.27	567.38	1114.6	2185.7	4260.4	8233.1
27	169.37	238.50	283.57	337.50	479.22	681.85	1383.1	2798.7	5624.8	11198.0
28	190.70	272.89	327.10	392.50	566.48	819.22	1716.1	3583.3	7425.7	15230.3
29	214.58	312.09	377.17	456.30	669.45	984.07	2129.0	4587.7	9802.9	20714.2
30	241.33	356 79	434.75	530.31	790.95	1181.9	2640.9	5873.2	12941.	28172.3
40	767.09	1342.0	1779.1	2360.8	4163.2	7343 9	22729.	69377.	*	*
50	2400.0	4994.5	7217.7	10436.	21813.	45497.	*	*	*	*
60	7471.6	18535.	29220.	46058.	*	*	*	*	*	*

للمؤلـــف :

- نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية (إصدار أول وثاني)
- تخطيط استراتيجيات التسويق بالمصارف
- آلات الصرف الذاتي والآلات الطرفية
- التسويق المعاصر
- إدارة البنوك
- إدارة الأعمال



المرجع:

- يتناول أحدث ماوصل إليه الفكر في مجال إدارة البنوك
- يحوي خلاصة خبرات المؤلف العملية في المجال المصرفي
- يساعد في دعم عمليات القرار بمختلف أنواع البنوك
- يذخر بالعديد من النماذج العملية والتطبيقات العملية.



